

PROYECTO DE PRE INVERSIÓN PARA EL DISEÑO DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE SALSA A BASE DE PULPA  
AGUACATE PARA EL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE  
VILLAVICENCIO/META EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2015

AUTORES

ANDERSON FELIPE BENITEZ BARRERA  
GIORDAN DUVAN CARDENAS FLOREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS, SEGÚN RESOLUCIÓN 007 DEL 30 DE ABRIL DEL 2014

DIRECTOR

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
ESPECIALISTA EN ESPÍRITU EMPRESARIAL Y CREACIÓN DE EMPRESAS  
MAGISTER EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2015

**DIRECTIVAS ACADÉMICAS**

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ

RECTOR

WILTÓN ORACIO CALDERÓN CAMACHO

VICERRECTOR ACADÉMICO

JUAN CARLOS LEAL GONZÁLEZ

DECANO FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS

LILIA SUÁREZ PUERTO

DIRECTOR ESCUELA CIENCIAS ECÓNICAS

DAGOBERTO TORRES FLÓREZ

DIRECTOR PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

JAVIER DÍAZ CASTRO

JURADO

---

LUIS ALBERTO HERNÁNDEZ MAHECHA

JURADO

---

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ

DIRECTOR PROYECTO DE GRADO

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, mi más grande e incondicional fuente de apoyo quiero dedicar este trabajo de grado, fruto y reflejo de su esfuerzo para conmigo y los propósitos que en mí pusieron, ya que sin su ayuda y comprensión habría resultado imposible culminar mi carrera. A Duvan Cardenas, por la confianza que deposito en mí a través de estos años y por permitirme ser parte de este hermoso proyecto que gestó en una clara muestra de empuje y dedicación que hoy rinde sus frutos.

ANDERSON FELIPE BENITEZ BARRERA

En primera medida a Dios, por permitirme culminar una etapa más en mi vida, a mi familia por ser ese apoyo incondicional, a mi mamá por ser esa persona que siempre con sus palabras me alienta para seguir adelante, a mi papá por ser esa inspiración para seguir siendo mejor cada día. A todos los profesores que durante esta etapa de universidad tuvieron ese aporte para culminar con éxito este peldaño, a la ingeniera Ayza, que gracias a sus palabras me motivó a seguir adelante, e indiscutiblemente al profesor Luis Alberto, que sin la ayuda de él, esto no fuera un hecho y a punto de ser una realidad, que creer en las capacidades de uno es el primer paso para llegar al éxito.

GIORDAN DUVAN CARDENAS FLOREZ

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Resumen.....	12
2. Descripción del proyecto .....	14
2.1 Planteamiento del problema de investigación y justificación. ....	14
2.2 Marco teórico.....	18
2.3 Objetivos.....	28
2.4 Metodología de la investigación.....	30
2.4.1 Matriz de formato de metodología.....	33
3. Diagnostico competitivo y situacional del sector.....	40
3.1 Análisis situacional.....	52
3.1.1 Matriz de formato DOFA.....	57
4. Formulación del proyecto. ....	60
4.1 Estudio de mercados .....	60
4.1.1 Investigación de mercados .....	60
4.1.1.1 Desarrollo estudio de mercados .....	62
4.1.1.1.1 Desarrollo del cuestionario. ....	64
4.1.1.1.2 Análisis de la demanda .....	72
4.1.1.1.3 Análisis de la oferta .....	80
4.1.1.1.3.1 Listado de proveedores y localización .....	84
4.1.2 Estrategias de mercado.....	85

4.1.2.1 Concepto de producto o servicio .....	85
4.1.2.2 Estrategias de distribución.....	89
4.1.2.3 Estrategia de precio.....	91
4.1.2.4 Estrategias de promoción.....	92
4.1.2.5 Estrategias de comunicación.....	94
4.1.2.6 Estrategia de servicio .....	96
4.1.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercados .....	97
4.1.2.8 Cronograma de actividades mezcla de mercados .....	99
4.1.2.9 Estrategia de aprovisionamiento .....	102
4.1.3 Proyección de ventas.....	102
4.1.3.1 Proyecciones de ventas .....	102
4.1.3.2 Política de cartera.....	106
4.2 Estudio técnico.....	106
4.2.1 Operación .....	106
4.2.1.1 Ficha técnica del producto. ....	106
4.2.1.2 Descripción del proceso.....	108
4.2.1.3 Necesidades y requerimientos. ....	114
4.2.1.4 Política de inventarios.....	120
4.2.1.5 Plan de producción.....	125
4.2.2 Plan de compras .....	126
4.2.2.1 Consumos por unidad de producto .....	126
4.2.3 Costos de producción.....	127

4.2.4 Localización e infraestructura.....	131
4.2.4.1 Localización.....	131
4.2.4.2 Infraestructura.....	133
4.2.4.3 Distribución de la planta.....	135
4.3 Estudio administrativo.....	136
4.3.1 Estructura organizacional y definición de puestos de trabajo.....	136
4.3.2 Planeación estratégica.....	142
4.3.3 Proceso de administración de los recursos humanos.....	145
4.3.4 Costos administrativos.....	146
4.3.4.1 Gastos de personal.....	146
4.3.4.2 Gastos puestas en marcha.....	148
4.3.4.3 Gastos anuales de administración.....	149
4.4 Estudio legal.....	149
4.4.1 Constitución de la empresa y aspectos legales.....	149
4.5 Estudio financiero.....	153
4.5.1 Ingresos.....	153
4.5.1.1 Fuentes de financiación.....	153
4.5.2 Egresos.....	153
4.5.3 Capital de trabajo.....	155
4.6 Identificación y análisis de riesgos.....	156
4.7 Plan operativo.....	159
4.7.1 Metas sociales del plan de negocio.....	159

4.7.1.2 Plan nacional de desarrollo .....	160
4.7.1.3 Plan regional de desarrollo .....	160
4.7.1.4 Clúster o cadena productiva.....	161
5. Evaluación del proyecto.....	162
5.1 Evaluación financiera o privada. ....	162
6. Evaluación social .....	173
7. Evaluación ambiental.....	178
8. Conclusiones y recomendaciones .....	181
9. Bibliografía .....	183
10. Anexos .....	190
10.1 Aval red de emprendimiento.....	190
10.2 Resultados consolidados, red de emprendimiento.....	191
10.3 Certificación de formación. ....	192
10.4 Cartas de intención de compra.....	193

## LISTA DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS.

Cuadro No.1 Población: Según el censo general del año 2005.....	62
Cuadro No.2 Cronograma de actividades.....	99
Imagen No.1 Localización del proyecto.....	133
Tabla No.1. Precios aproximados de empresas que manejan el mismo producto....	81
Tabla No.2. Precios aproximados de productos de salsas.....	83
Tabla No.3. Listado de proveedores.....	85
Tabla No.4. Ficha técnica de producto terminado.....	87
Tabla No.5. Estrategia de comunicación.....	94
Tabla No.6. Costo estrategias de comunicación.....	95
Tabla No.7. Presupuesto de la mezcla de mercados.....	97
Tabla No.8. Indicadores de mezcla de mercados.....	101
Tabla No.9. Empresa compradoras.....	103
Tabla No.10. Presupuesto de ventas.....	104
Tabla No.11. Ingresos por ventas.....	105
Tabla No.12. Ficha técnica del producto.....	106
Tabla No.13. Requerimiento aguacate.....	109
Tabla No.14. Descripción proceso.....	112
Tabla No.15. Materias primas e insumos primer año.....	114
Tabla No.16. Materia primas e insumos segundo año.....	115
Tabla No.17. Materia prima e insumos tercer año.....	116
Tabla No.18. Materia primas e insumos cuarto año.....	117
Tabla No.19. Materia primas e insumos quinto año.....	117

Tabla No.20. Tiempos proceso.....	118
Tabla No.21. Capacidad productiva.....	120
Tabla No.22. Proyección de inventarios.....	121
Tabla No.23. Descripción de equipos y maquina.....	121
Tabla No.24. Plan de producción.....	126
Tabla No.25. Descripción del producto.....	127
Tabla No.26. Costo de materia Prima.....	127
Tabla No.27.Costos de los materiales de empaques.....	128
Tabla No.28.Costos servicios públicos y mantenimientos.....	129
Tabla No.29.Costo de nómina administrativa, operativa y por ventas.....	130
Tabla No.30. Método de localización por puntos.....	132
Tabla No.31.Maquinas a adquirir y costo.....	133
Tabla No.32.Áreas de trabajo .....	135
Tabla No.33.Descripción cargo gerente.....	138
Tabla No.34. Descripción cargo contador.....	139
Tabla No.35. Descripción cargo vendedores.....	140
Tabla No.36. Descripción jefe de producción y calidad.....	141
Tabla No.37. Descripción cargo operario de producción.....	142
Tabla No.38.Costo de nómina administrativa, operativa y por ventas.....	146
Tabla No.39. Dotación.....	147
Tabla No.40. Gastos de puesta en marcha.....	148
Tabla No.41. Gastos de servicios públicos y mantenimiento.....	149
Tabla No.42. Variación mensual del IPC e inflación.....	154

Tabla No.43. Capital de trabajo.....	155
Tabla No.44. Matriz de identificación y análisis de riesgos.....	156
Tabla No.45. Flujo de caja proyectado.....	163
Tabla No.46. Balance general proyectado.....	165
Tabla No.47. Estado de resultados proyectado.....	169
Tabla No.48. Indicadores financieros proyectados.....	171
Tabla No.49. Criterios de decisión.....	172
Tabla No.50. Progresividad en el pago de los costos empresariales y tributarios.....	177
Grafica No.1. Diagrama flujo de proceso.....	113
Grafica No.2. Distribución de la planta.....	135
Grafica No.3. Estructura organizacional.....	137

## 1. RESUMEN

Desarrollar una idea de negocio que se basa en la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa a base de pulpa de aguacate para el sector comercial en la ciudad de Villavicencio/Meta, con materia prima nacional. La finalidad de este proyecto es crear una empresa que produzca y comercialice un producto innovador y saludable en el mercado de las salsas tipo aderezo, ya que en la actualidad, los consumidores cada día son más exigentes, esto debido a la gran facilidad de acceso a la información, generado en gran medida por globalización de las nuevas tecnologías que conlleva a que cada persona se convierta en un experto de los temas que más le llaman la atención, y que realmente creen que le servirán para su desarrollo personal. Dando como resultado a esto, refiriéndonos en tema de gastronomía y alimentación, los consumidores siempre buscan y buscarán innovación en sabores, presentaciones, y lo más importante productos totalmente saludables, características fundamentales que marcan la tendencia de las salsas y aderezos hoy en día.

Así mismo, este proyecto elaborará un análisis de contexto, seguido por un diagnóstico competitivo y situacional del sector que se fundamentará y ejecutará en la teoría de las cinco fuerzas de Porter (1980) determinando los factores o situaciones que influenciarán de manera directa el desarrollo del proyecto, un estudio de mercados, estudio técnico, estudio legal, estudio financiero, identificación y análisis de riesgos que se puedan presentar en el proyecto, plan operativo, y por último una evaluación del proyecto en el aspecto económico, social y ambiental, basado en el producto que se quiere ofertar en el mercado, determinando la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del presente proyecto, buscando recursos en capital semilla para la ejecución y puesta en marcha del mismo.

El presente proyecto de pre inversión se desarrollara bajo el tipo de investigación de campo, ya que se trabajará en realidades de hecho y su característica fundamental es que nos generará información de primera mano y nos permitirá ser objetivos como el proyecto lo requiere, adicional a esto, se incluirá una investigación tanto cuantitativa y cualitativa (observación del mercado), dándonos un concepto más real de la aceptación del producto. Antes de iniciar esta idea de negocio, se realizó un estudio previo para conocer la aceptación del producto y cuáles serían nuestros canales de distribución, donde nos enfocaremos en las empresas de comidas rápidas, esta conclusión se obtuvo como resultado del estudio realizado anteriormente , conociendo más a fondo la forma de preparación en la que estas empresas desarrollan la salsa de aguacate analizando costos de fabricación y perdurabilidad de la salsa; y si comprarían este producto dado el caso que existiese en el mercado, concluyendo una viabilidad de este proyecto de pre inversión .

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 2.1 Planteamiento del problema de investigación y justificación.

¿En la ciudad de Villavicencio será viable, factible y rentable la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa a base de pulpa de aguacate en el primer semestre del año 2015, respondiendo a las tendencias de consumo e innovación que está requiriendo el mercado nacional e internacional en esta clase de productos?

Según revista Portafolio (2014) “El mercado colombiano de comidas rápidas es pequeño si se compara frente al de economías desarrolladas como Estados Unidos y Japón. Sin embargo, una población joven en crecimiento, el aumento de ingresos per cápita, los problemas de movilidad y el papel protagónico cada vez mayor de la mujer en el mercado laboral hacen que las grandes cadenas nacionales abran a diario establecimientos de este tipo.”

Actualmente, el mercado de franquicias de comida rápida, además de estar en las grandes ciudades, está llegando a poblaciones intermedias, donde según los expertos aún hay espacio para competir. Por ello cada día son más las marcas que aterrizan en el país.

Luis Fernando Jaramillo, director de Colfranquicias, anunció según en la publicación en la revista portafolio el 20 de noviembre del 2014, que cada día “están apareciendo nuevos

y diferentes conceptos para atraer al consumidor y que están haciéndolo con los mejores estándares como respuesta a un cambio de actitud en el consumidor, el cual está dispuesto a conocer, explorar y comprar estos alimentos. Asimismo, hay interés en recibir una mejor calidad y servicio. Existe mucho negocio informal que no llena las expectativas del cliente, y ello hace exitoso el caso de estas nuevas marcas que aterrizan.”

También, según el Dane, (2014) “los restaurantes constituyen el tercer rubro de gasto en los hogares, después del mercado, el arriendo y la vivienda, por la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y debido a que la preparación de alimentos en el hogar, asumida mayoritariamente por ellas, se reduce.”

No basta con tener un menú que ofrezca diferentes opciones de comida, ya que en este espacio donde el consumidor busca aparte de calmar una necesidad, busca encontrar innovación en sabores, olores, colores representados en acompañantes como salsas, bebidas, postres que convierta más apetecido este momento.

“Los consumidores colombianos cada día son más exigentes. Por eso, ahora más que nunca, a la hora de hablar de gastronomía siempre buscan innovación y propuestas saludables, dos características que marcan la tendencia de las salsas y aderezos de hoy. La propuesta de muchos restaurantes se basa en sus entradas y platos fuertes (indiscutiblemente su razón de ser), pero muy pocos focalizan sus esfuerzos innovadores en detalles que, aunque parezcan secundarios, pueden constituirse en una verdadera opción de valor para los consumidores. Las salsas y los aderezos son quizás los complementos perfectos capaces de cambiar la experiencia de sabor en cada plato. Por eso, basar una

propuesta en donde éstos son protagonistas, y no actores de reparto, toma cada vez más fuerza a la hora de seducir los clientes” (La Barra, 2012).

Las empresas de alimentos preparados, ya sea de comida rápida, procesada, postres, salsas tipo aderezos, se van a enfrentar a un consumidor con cada vez más conocimiento e informado, determinando los más mínimos detalles de cada uno de los productos que consume.

“Sabe más acerca de su alimentación, de los contenidos de grasas y calóricos, y determina cuáles son sus necesidades en base a lo que está disponible. La industria se enfrenta a cada vez más escrutinio por parte no solo de las autoridades sino de los mismos consumidores por parte del problema que corresponde a la industria. Esta presión que proviene desde muchos frentes obliga a la industria a tener mayor transparencia en todo el proceso de elaboración de sus productos, lo que se busca en general es un producto claro y transparente en sus formatos, ingredientes, datos de nutrición y procedencia” (Anónimo, 2013).

A pesar de que el consumidor colombiano ha hecho una transición hacia lo innovador, lo clásico ocupa aún los primeros lugares de preferencia. Salsas tradicionales como la de tomate, la mayonesa y la rosada se mantienen como las más consumidas en el país. De acuerdo con Albano Pera, gerente de Indes Grumman, luego realizar un estudio basado en el trabajo presencial con chefs y analizar las preferencias de los compradores en el sitio de venta, se concluyó que: “Lo que más se comercializa son las salsas clásicas: tomate, mayonesa, miel (para acompañar el pollo), mermelada para el desayuno (...) Luego aparece la mostaza y, en menor medida, la salsa rosada.” (La Barra, 2012).

En este negocio la innovación es clave para poder ofrecer productos con valor agregado a los clientes, acorde con las tendencias mundiales. Según un estudio realizado por la Universidad Pontificia Bolivariana (2015) “En Colombia, el consumo per cápita por año de salsa de tomate es de 389 gramos, algo diferente a países como Chile en donde el consumo per cápita es superior a 1,5 kilos o Estados Unidos, en donde el consumo per cápita supera los 2 kilos.”

En el mercado colombiano, encontramos empresas que ofrecen todo tipo de salsas, como lo son de tomate, mayonesa, rosada, tártara, de ají, y algunas empresas están incursionando en las salsas a base aguacate pero su mercado objetivo es totalmente diferente al mercado propuesto para el desarrollo de nuestro proyecto, adicional a esto, estas empresas aún no cuentan con una infraestructura y una capacidad instalada que les permita llegar a la totalidad del mercado nacional.

Por esta razón, se concluye la necesidad y la oportunidad de crear este producto, generando innovación en él, y que hay un mercado potencial esperando por ello, la idea de llevar a cabo el diseño de un proyecto de pre inversión para la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa a base de aguacate en la ciudad de Villavicencio, se debe a que no hay ninguna empresa que produzca de manera tecnificada y comercialice dicho producto para ningún tipo de mercado local. Esto se da como resultado de la investigación previa que se realizó, puesto que se encontró que las personas y empresas producen de manera artesanal este tipo de salsas, generándose altos costos de elaboración y adicional a esto produciendo ocasionalmente perdidas por la no perdurabilidad del producto causado por su precaria elaboración y porque no hay una cantidad determinada respecto del uso o gasto que debe hacerse de esta salsa a diario en el desarrollo de su actividad comercial y/o consumo.

Sumado a esto, en el mercado no se encuentra una nutrida gama de sabores de este tipo de salsas, porque se encuentra únicamente el popular Guacamole, por lo que es primordial generar innovación en sabores y así asegurar una mayor cobertura de mercado, dando como resultado la solución al problema de innovación del producto y generando de antemano un aumento en el consumo de este tipo de salsas favorecidas por este aspecto, marcando una nueva tendencia contraria a las presentadas anteriormente.

Mediante la creación y puesta en marcha del presente proyecto, generará un impacto económico y agroindustrial en el municipio de Villavicencio, ya que será fuente generadora de empleo local, aprovechando y colocando en práctica las capacidades adquiridas en nuestra formación universitaria, permitiendo un desarrollo integral y así beneficiando el desarrollo de emprendimiento y empresarial del departamento del Meta.

## 2.2 Marco teórico

La creación de una empresa productora y comercializadora de salsa a base de pulpa de aguacate, es por principio el tema principal de la propuesta, y para su entendimiento y comprensión, se ubicará en un contexto teórico-general, que permita estudiar y determinar su viabilidad respaldado en investigaciones científicas y de campo que respaldan la posibilidad de la creación de dicho producto, contando además con las teorías del consumidor, las cinco fuerzas de Porter (1980), psicología individual de Adler (1912), y ERC de Alderfer (1972), que favorecen la ejecución del proyecto.

Según la publicación de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA, financiada por ASOHOFRUCOL, el fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, FNFH, y el ministerio de agricultura y desarrollo rural, MADR, “Colombia es un país hortofrutícola por excelencia, pero uno de sus principales problemas es la falta de una producción que garantice la continuidad, volumen y calidad de la materia prima, especialmente de frutas y verduras. Sin embargo algunas frutas tales como el aguacate, presentan una alta trayectoria productiva y grandes áreas cultivadas en el departamento del Tolima, por lo que se les debe generar posibilidades de transformación tanto a pequeña como a mediana escala” (Sandoval, Forero y García, 2010)

En Colombia, los estudios de pos cosecha y perdurabilidad de la fruta se han adelantado en las regiones del eje cafetero y Antioquia, donde se concentra la mayor cantidad de producción a nivel nacional de aguacate tipo Hass, permitiendo analizar, estructurar y ejecutar medidas que orienten a la tecnificación de este cultivo logrando una mejor competitividad a nivel nacional e internacional, apoyado en las exportaciones y portafolio de productos derivados de esta fruta.

“En algo estamos de acuerdo los colombianos: el mejor complemento de nuestros manjares es el aguacate. Y esto lo están descubriendo los europeos, quienes se deleitan con este fruto de textura suave y cremosa. De la diversidad que existe de aguacates se destaca el tipo Hass, de cáscara rugosa y oscura. Esta variedad es muy demandada en nuestro país y en otras partes del mundo por sus múltiples y provechosos usos: su calidad nutricional y exquisito sabor. En las industrias cosméticas y farmacéuticas se utiliza para la producción de cremas y aceites para el cuerpo y el cabello, se elaboran tabletas por su alto contenido de Omega y con la cáscara y la semilla se hacen fungicidas; además, ayuda a eliminar” (Pabón, 2014).

A través del proyecto de investigación denominado: Utilización de ozono y 1-MCP para prolongar la vida de anaquel y disminuir la incidencia microbiológica pos cosecha de aguacate Hass (*Persea americana* Mill), se lograron concluir variables que permitan

prolongar la calidad del fruto en su cosecha, para poder generarle valor agregado en pos cosecha. “Los productores colombianos no cuentan con tecnologías propias para el cultivo de aguacate Hass porque la industria de aguacate en el país es más bien reciente, no tiene más de 10 años de experiencia y durante este periodo son pocas las investigaciones e innovaciones que se han realizado; sin embargo, diferentes asociaciones de aguacateros y agricultores del fruto están dispuestos y abiertos a mejorar las labores asociadas con el cultivo, cosecha, pos cosecha y comercialización del fruto por lo que hay que involucrarlos en las investigaciones y transferirles los hallazgos. De esto último se han dado cuenta entidades públicas que apoyan con recursos económicos y técnicos el fortalecimiento de la cadena agroindustrial del aguacate de diferentes formas, una de ellas es la cofinanciación de proyectos. De este proyecto nacieron unos protocolos de manejo del aguacate Hass y un manual técnico pos cosecha, el cual aporta conocimientos de las prácticas pre y pos cosecha para mantener la calidad del fruto en cuanto sea posible, con el fin de cumplir con las especificaciones del consumidor final” (Pabón, 2014)

Por medio de estas recomendaciones y manuales de producción, se quiere llegar a una industria competitiva partiendo de una base sólida que es la cosecha y con unas buenas prácticas de cultivo y cuidado lograr el máximo de beneficios agroindustriales.

No es solo crear herramientas que permitan beneficios en la cosecha, sino adicionar y generar un valor agregado en su transformación. En el estudio Pos cosecha y Transformación de aguacate: Agroindustria Rural Innovadora (2010), que por medio de estudios y de ensayos de prueba y error, desarrollan prototipos de guacamole industrializado, creando un producto innovador, permitiendo durabilidad y llegando a mercados diferentes al de la comercialización del fruto solo. “En el diseño y desarrollo de productos y procesos agroalimentarios, es frecuente acudir a las herramientas estadísticas de diseño para la valoración y optimización de mezclas de varios componentes e ingredientes, que nos

permitan generar productos novedosos con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. Para la formulación del guacamole por lo tanto se estudió el efecto de la adición de mezcla de especias (material en polvo como ají, cebolla, ajo, sal) y utilizando como respuesta la aceptación sensorial general, la cual es función de las proporciones de especias utilizadas. Las formulaciones de guacamole desarrolladas se presentaron posteriormente a una evaluación sensorial con el fin de determinar el grado de aceptación, prueba realizada por jueces no entrenados pero consumidores habituales del producto, con el fin de medir la verdadera aceptación del producto. La evaluación sensorial es el análisis que se realiza a los productos a través de los sentidos, los cuales perciben, integran e interpretan las características organolépticas del producto. En este caso se trabaja con un panel de consumidores, los cuales utilizan métodos subjetivos para realizar su evaluación, es decir que la decisión se basa en sus gustos e inclinaciones. En estas pruebas se utilizan pruebas de grado de satisfacción, o escalas hedónicas, las cuales contemplan los dos grados extremos de aceptación desde me gusta mucho, hasta me disgusta mucho. Las pruebas de aceptación como se denominan son utilizadas principalmente con el fin de identificar la respuesta que tiene el consumidor (preferencia y/o aceptación) hacía un producto específico.

Durante el desarrollo de un producto se deben ejecutar diferentes pruebas de aceptación para evaluar el producto en general y de esta forma permitir que los posibles consumidores entren en contacto con él. La formulación de la pregunta correspondiente permite identificar el grado de aceptación hacía que tanto gusta el producto, o que tan aceptable es para el consumidor. La formulación del guacamole se basó en la pulpa procesada con el mejor tratamiento que incluía la adición de antioxidantes y conservantes, adicionándose las especias en diferentes proporciones. Para cada análisis sensorial se realiza una ficha que incluye la descripción del objetivo de la prueba a realizar, así como se especifica las condiciones de la muestra y como se van a presentar a los consumidores; de la misma forma se realiza un análisis de los consumidores diferenciando el rango de edad, el sexo y la frecuencia de uso del producto para identificar afinidad con la prueba” (Sandoval, Forero y García, 2010).

Por medio de esta investigación apoyada por el Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, Corpoica, ASOHOFRUCOL, el Fondo nacional de Fomento Hortifrutícola FNFH, (2010), permite unas bases de desarrollo de prototipo y pasos a seguir en la elaboración del producto en estudio, así mismo teniendo en cuenta los ingredientes que utilizaron, como el aguacate Hass y demás especias, resaltando que el aguacate requerido para el proyecto es el Papelillo, se podrá obtener un producto idóneo y que cumpla con los requisitos fisicoquímicos y sanitarios necesarios para su comercialización.

Con esto también se busca lograr un objetivo propuesto por este estudio “Con base en lo anterior, esta publicación toma la agroindustria, como un criterio para fortalecer la economía rural, buscando que las producciones agrarias puedan transformarse de formas alternativas y fortalecer la demanda interna, mediante un mejoramiento en el sistema de procesamiento, comercialización y consumo, e indirectamente ayudar al establecimiento de microempresas innovadoras, en las propias comunidades o por medio de la creación de centros de acopio o procesamiento, todo esto soportado en una base tecnológica fuerte y adecuada a las necesidades de cada producto desarrollado” (Sandoval, Forero y García, 2010), esto en el departamento del Meta y la región de los Llanos orientales.

Los recientes cambios que ha sufrido nuestra economía y la economía global, son claras muestras de que se hace necesario ser constantemente innovadores, pero también se hace tener presente que se debe conocer nuestro mercado y sus variables lo más a fondo posible, para así conocer el ciclo económico que caracteriza y rige a la economía.

En primera instancia, la teoría nos plantea que “el consumidor es el que rige al mercado y obliga a ser competitivo, de tal manera que no se da lugar al monopolio” (Caballero, 2014), dando como resultado la conducta del consumidor implica tres fases, entre ellas:

- La preferencia del consumidor: razones, gustos, por cual, los consumidores eligen algún bien y/o servicio de los ofertantes en el mercado.
- Las restricciones presupuestarias: cantidad limitada que tienen los consumidores para pagar un bien y/o servicio.
- La combinación entre preferencia y restricción presupuestaria: que productos comprar con la capacidad económica, pero de igual forma que satisfaga completamente mis necesidades.

Estas variables, reflejan una clara relación, que las preferencias y gustos del consumidor, son las que determinan los productos que se ofrecen en el mercado, y que su elección se dará por el producto que cumpla con las expectativas del consumidor, que tienden a ser cada día más exigentes, con la capacidad y disposición económica que tiene para pagar este producto y/o servicio.

A partir de esto, se planten unos supuestos que determina la teoría:

“la naturaleza de los bienes: los bienes y los servicios consumidos por la unidad familiar se llaman genéricamente bienes. Necesitamos pensar que los bienes proporcionan una corriente de servicios de consumo por unidad de tiempo. Los objetos de elección son entonces los servicios facilitados por los

bienes, antes que los bienes mismos.

**Información completa:** pensamos que el consumidor tiene una información total acerca de todo lo que se relacione con sus decisiones de consumo. Un consumidor conoce todo el conjunto de bienes y servicios que existen el mercado, conoce con exactitud la capacidad técnica de cada bien y servicio para satisfacer una necesidad. También conoce el precio exacto de todos los bienes, y sabe que estos precios no cambiarán como resultado de sus acciones en el mercado.

**Teoría de la preferencia del consumidor:** una unidad consumidora, ya sea individuo o familia, obtiene satisfacción o utilidad de los servicios facilitados por los bienes consumidos en un tiempo determinado. En este periodo considerado, el individuo consumirá una gran diversidad de bienes distintos, y nos referimos a este monto de bienes distintos como un conjunto de bienes. Para alcanzar un objetivo, la unidad consumidora debe tener la capacidad de ordenar distintos conjunto de bienes alternativos y determinar su orden de preferencia entre ellos. Para tal fin, supondremos que cada unidad consumidora puede hacer comparaciones entre conjuntos alternativos de bienes que satisfagan las condiciones, a través de las leyes de preferencia.” (Quiroga, 2013)

Estos supuestos, reflejan claramente que el consumidor día a día, adquiere más información de todos los productos que se ofertan en el mercado, gracias a la globalización de la información, y ya cuenta con la capacidad de hacer comparaciones entre diferentes opciones, para determinar cuál es el producto idóneo para satisfacer su necesidad.

La teoría de psicología individual, propuesta por Adler (1912), relaciona aspectos del individuo, que en su desarrollo personal son de vital importancia, tales como superación y crecimiento personal constantes, además del auto-cuidado. El autocuidado enmarca aspectos personales del individuo y el estudio del “error cometido” en todo estilo de vida; logrando identificar a través del estudio realizado anteriormente a la formulación de este proyecto, que las personas se preocupan en gran medida por su alimentación y los componentes de ella y adicional a esto, que a través de las nuevas tecnologías de la información, los individuos (consumidores) están al tanto de las cosas que les hacen bien y la comida que es tendencia en las nuevas olas de autocuidado y comida sana.

La teoría ERC, propuesta por Alderfer (1972), define lo siguiente:

“hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.”

Esta teoría otorga al proyecto la ventaja de que es muy específica en el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre las personas, las variables que estas diferencias plantean son de vital importancia puesto que la educación, la formación, los valores y el conocimiento, entre otras, generan en cada persona hábitos que distinguen sus gustos y es allí donde la teoría le aporta al proyecto el perfil de las personas a las cuales el producto les será de utilidad y de igual forma permite conocer aspectos que facilitarían el acceso de estas mismas al producto.

La Teoría Porter (1980), nos ayudará a explicar, entender y enmarcar nuestro mercado objetivo, sus variables y los retos a resolver que eventualmente se puedan presentar, adicional a esto es un modelo de análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado. Tomando en cuenta lo anterior, “El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas” (Muñoz, P. & Sepúlveda, M. 2012).

De acuerdo a los supuestos propuestos en la Teoría de Porter(1980), se enuncia la existencia de cinco fuerzas que se conjugan entre sí para determinar las diferentes variables competitivas y de mercado que existen o deben existir dentro de un sector de la economía. Teniendo en cuenta estas variables, se puede empezar a enunciar y a proponer soluciones para las situaciones o problemas que antes o durante el desarrollo del proyecto puedan aparecer.

Puesto que Porter (1973), dice que toda empresa debe fundamentarse en una gerencia estratégica y que esta a su vez debe dar espacio a métodos que puedan aplicarse en las empresas en la construcción de ventajas competitivas y sobre estas, desarrollar diferentes estrategias que le permitan resaltar entre organizaciones; la principal intención del uso de las fuerzas propuestas es justamente procurar la creación de una gerencia estratégica que direcciona de la mejor manera todos los esfuerzos y recursos para perdurar y sostener la empresa en el mercado.

La correcta aplicación y entendimiento de las teorías propuestas contribuirán con un buen desarrollo del proyecto y aportarán las bases necesarias para su fundamentación y brindaran solidez en la construcción, generación y planteamiento de herramientas que propendan por un excelente funcionamiento de la parte teórica en la aplicación real al proyecto.

## 2.3 Objetivos

### Objetivo general

- Diseñar un proyecto de pre inversión, determinando la viabilidad, factibilidad y rentabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa a base de aguacate en la ciudad de Villavicencio/Meta en el primer semestre del año 2015.

### Objetivos específicos

- Analizar la situación y características en el área de consumo de salsas tipo aderezo, en la ciudad de Villavicencio/Meta, mediante una investigación de mercados, en cuanto al entorno, consumidores, el sector, el producto a ofrecer, la competencia, donde se pueda determinar las diferentes estrategias de mercado y los canales de distribución a implementar, así como la demanda, precio de venta y presentación de producto.
- Elaborar un estudio técnico que proporcione la información precisa sobre las características relevantes del proyecto, su delimitación y los procesos necesarios, cumpliendo con las exigencias tanto técnicas como ambientales para la ejecución y puesta en marcha del proyecto
- Realizar un Estudio Administrativo que permita establecer la estructura óptima que requiere la empresa, para su pleno desarrollo y una adecuada dirección organizacional.
- Establecer a través de documentos legales, los requerimientos y exigencias que se deben cumplir para la formación y creación de la empresa en la Ciudad de Villavicencio.

- Proyectar un estudio financiero, a fin de establecer los costos y beneficios que podrían derivarse la creación y establecimiento de una empresa productora y comercializadora de salsa a base de aguacate en la ciudad de Villavicencio/Meta.
- Elaborar una evaluación económica, social, financiera y ambiental a fin de establecer el impacto que podría derivarse de la creación y puesta en marcha de la empresa en la ciudad de Villavicencio, y así mismo realizar un análisis de riesgos determinando los factores que tendrán mayor efecto en el proyecto.

## 2.4 Metodología de la Investigación

El presente proyecto de pre inversión para el diseño de una empresa productora y comercializadora de salsa de aguacate en la ciudad de Villavicencio/Meta, será llevado a cabo mediante una investigación de campo, y el primer paso a realizar será una serie de estudios exploratorios con el fin de suministrar información para determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad para el montaje de una organización encargada la producción y comercialización de dicho producto.

Para la investigación se utilizará la técnica del muestreo aleatorio simple o muestreo aleatorio, en el cual se da igual oportunidad de selección a cada elemento o a la muestra dentro de la población. Es también un procedimiento práctico, económico y rápido para generalizar conclusiones obtenidas a través de una muestra, aplicables a toda la población de la que forma parte, dentro de ciertos límites de confiabilidad, establecidos de antemano.

La información se obtendrá a través de encuestas y entrevistas, permitiéndonos identificar la aceptación del producto, teniendo en cuenta que las variables que deseamos conocer deben ser resueltas a través de las herramientas ya propuestas.

En el desarrollo metodológico del proyecto se establece como primer objetivo, el desarrollo de un estudio de mercados que es básicamente una “iniciativa empresarial con el fin de hacerse una viabilidad comercial de una actividad económica” Salazar (2013). A grandes rasgos lo que se busca con el estudio de mercados es la identificación

de las variables que tienen incidencia en el desarrollo del proyecto y con base en esto, generar estrategias de mercado que hagan posible la distribución y comercialización óptima del producto.

El desarrollo de un estudio técnico es también importante para determinar y establecer las demás variables de las que requerimos para el planteamiento y puesta en marcha del proyecto, en vista de que el estudio técnico enuncia que “Consiste en resolver las preguntas referente a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto” Baca (2001), y que permita determinar la ubicación adecuada y el tamaño de las instalaciones de nuestra empresa para maximizar la rentabilidad del proyecto, considerando factores internos y externos que sean relevantes, y a su vez genere una base para el cálculo financiero y un análisis económico del proyecto. Cabe resaltar que se hará uso de la recopilación de datos gubernamentales, tales como Cámara de Comercio, el POT, entre otras; en cuanto a datos acerca de la materia prima y sus características se tendrán comunicación de primera mano a los agricultores y productores de las mismas.

Haciendo uso de las herramientas que guían la labor administrativa se realizará el estudio administrativo del proyecto, en el cual se definirá el rumbo y las acciones a seguir para alcanzar las metas empresariales. La formulación de una gerencia estratégica para la empresa es muy importante y por ello se tendrán como base la aplicación de la Teoría de las cinco fuerzas Porter (1980), puesto que es necesario definir a la empresa en un sentido general y que a su vez este enfoque nos permita conceptualizar la estrategia de la empresa a través de la formulación de diferentes

interrogantes y que a su vez puedan ser contestados al hacer las respectivas definiciones de nuestra plataforma estratégica. Porter,(2009).

Obtenidos los datos necesarios para la creación, formulación y desarrollo de la idea de negocio como empresa y entendido que serán de gran utilidad, se da paso a conocer y apropiarse los requerimientos legales necesarios para la creación de una empresa en la ciudad de Villavicencio/Meta; toda actividad comercial que se quiera y se desarrolle formalmente, está controlada por unas entidades e instituciones que regulan y permiten su desarrollo dentro de un entorno económico que ellas vigilan y controlan para que haya una armonía entre los diferentes actores que componen este entorno. De acuerdo a lo que se ha evidenciado en el conocimiento brindado por la Universidad, el gobierno ha hecho grandes avances en la simplificación de trámites y procesos para la creación de empresa en el país, y por supuesto Villavicencio evidencia esto, por lo que La DIAN y La Cámara de Comercio son las únicas entidades implicadas en el proceso de creación y formalización de una empresa; por tanto, se acudirá a estas entidades para que sea posible la formalización de la empresa y así mismo conocer legalmente de qué se debe hacer responsable una empresa y con qué ventajas y facilidades se cuenta también.

En cuanto a la evaluación económica se dice que: “La evaluación constituye un balance de las ventajas y desventajas de asignar al proyecto analizado los recursos asignados para su realización” Duarte, (2013). Esta evaluación es definir el proyecto desde un punto de vista económico,”... consiste en comparar los beneficios y los costos del proyecto con miras a determinar si el cociente que expresa la relación entre unos y otros presenta o no ventajas mayores que las que se obtendrían con proyectos distintos igualmente viables” (ILPES, 2012, p. 157). Los indicadores económicos que la evaluación económica y financiera permiten estudiar y determinar son: liquidez, rentabilidad, riesgo económico, tasa interna de retorno, entre otras.

Terminados los estudios y evaluaciones económicas y financieras, se debe llevar a cabo la ejecución de un estudio de impacto ambiental, puesto que por la naturaleza del proyecto se hace necesario medir variables de tipo orgánico y éstas se ven resueltas con la ejecución de dicho estudio; de acuerdo a l ANLA (Autoridad Nacional de Licencias Ambientales), “El estudio de impacto ambiental es el instrumento básico para la toma de decisiones sobre los proyectos, obras o actividades que requieren licencia ambiental y se exigirá en todos los casos en que se requiera licencia ambiental de acuerdo con la ley y este reglamento” (ANLA, 2015). El impacto social de este proyecto, debe ser visto desde un enfoque que busca y propende el bien comunitario y que como muchos otros proyectos, no necesariamente debe o tiene que estar ligado al sector público del país y de la región. La evaluación social del proyecto hace referencia a un análisis socio-económico que va a reflejar los beneficios sociales que generará el proyecto con respecto a las personas que harán parte del mismo, y que de igual manera son personas que por sus condiciones y por su situación, incrementaran en gran medida el impacto y alcance económico-social que el proyecto va a generar en la sociedad.

#### 2.4.1 Matriz de formato de metodología

Objetivos específicos.	Actividades.	Instrumentos y/o herramientas.	Responsables.
Analizar la situación y características en el área de consumo de salsas tipo aderezo, en la ciudad de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación Del problema.</li> <li>- Establecer los Objetivos.</li> <li>- Buscar fuentes de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas.</li> <li>- Observación de mercado.</li> <li>- Investigación de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuladores del proyecto.</li> </ul>

<p>Villavicencio/Meta, mediante una investigación de mercados, en cuanto al entorno, consumidores, el sector, el producto a ofrecer, la competencia, donde se pueda determinar las diferentes estrategias de mercado y los canales de distribución a implementar, así como la demanda, precio de venta y presentación de producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar la forma en la que se van a recolectar los datos.</li> <li>- Determinar cuál es el grupo de interés del estudio.</li> <li>- Selección y preparación de los instrumentos.</li> <li>- Análisis de los datos obtenidos.</li> <li>- Presentación de resultados y conclusiones.</li> <li>- Definición del mercado y orientación al cliente.</li> </ul>		
<p>Elaborar un Estudio Técnico que proporcione la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el proceso de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de localización.</li> <li>- Disponibilidad y localización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuladores del</li> </ul>

<p>precisa sobre las características relevantes del proyecto, su delimitación y los procesos necesarios, cumpliendo con las exigencias tanto técnicas y ambientales para la ejecución y puesta en marcha del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la maquinaria, planta y equipo necesario para la producción.</li> <li>- Establecer el valor del montaje de la empresa.</li> <li>- Definir materia prima, insumos y servicios necesarios para la puesta en marcha de la producción.</li> <li>- Establecer la mano de obra necesaria para la producción.</li> <li>- Determinar la localización del proyecto.</li> </ul>	<p>de las materias primas e insumos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad y localización de la mano de obra.</li> <li>- Medidas de alivio (Mano de Obra y situaciones contractuales de suministro de materias primas e insumos).</li> </ul>	<p>proyecto.</p>
<p>Realizar un Estudio Administrativo que permita</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar las funciones dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación de una planeación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuladores del</li> </ul>

<p>establecer la estructura optima que requiere la empresa, para su pleno desarrollo y una adecuada dirección organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar actividades operacionales</li> <li>- Asignar dependencias orgánicas, representadas por el personal de dirección.</li> <li>- Asignar actividades de control y coordinación de rendimiento de la empresa y el logro de sus objetivos comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de una dirección por control de indicadores.</li> <li>- Diseño de un organigrama.</li> <li>- Creación de cargos y perfiles de los mismos.</li> </ul>	<p>proyecto.</p>
<p>Establecer a través de documentos legales, los requerimientos y exigencias que se deben cumplir para la formación y creación de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción en el RUT.</li> <li>- Inscripción en el registro mercantil.</li> <li>- Adquisición de la licencia ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatos y formularios de las diferentes entidades referidas.</li> <li>- Asesorías e información de Cámara de Comercio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formularios del proyecto.</li> </ul>

<p>empresa en la Ciudad de Villavicencio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de una licencia de funcionamiento.</li> <li>- Adquisición de permiso de uso de suelo.</li> <li>- Adquisición de registro INVIMA.</li> <li>- Obtención de permiso ICA.</li> <li>- Registro de marcas, licencias o patentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría legal y profesional de personal de la Universidad de Los Llanos y del INVIMA.</li> </ul>	
<p>Ejecutar un estudio financiero, a fin de establecer los costos y beneficios que podrían derivarse la creación y establecimiento de una empresa productora y comercializadora de salsa a base de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar el activo según la empresa.</li> <li>- Definir la concentración de la inversión en activos, pasivos y patrimonio.</li> <li>- Establecer la estructura de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance general propuesto.</li> <li>- Estados de resultados esperados.</li> <li>- Indicadores e índices financieros pertinentes a las actividades de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formularios del proyecto.</li> </ul>

<p>aguacate en la ciudad de Villavicencio/Meta.</p>	<p>la financiación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la estructura de activos, pasivos y patrimonio según la naturaleza de la empresa.</li> <li>- Estimar la concordancia entre la estructura de la financiación y la estructura del activo.</li> </ul>		
<p>Efectuar una evaluación económica, social, financiera y ambiental a fin de establecer el impacto que podrían derivarse de la creación y puesta en marcha de la empresa en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la producción.</li> <li>- Analizar el volumen de producción.</li> <li>- Analizar los indicadores de eficiencia.</li> <li>- Análisis de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de impacto Socioeconómico.</li> <li>- Estudio de impacto ambiental.</li> <li>- Decretos 2811 de 1.974 y 2024 de 1.982</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuladores del proyecto.</li> </ul>

<p>la ciudad de Villavicencio, y así mismo realizar un análisis de riesgos determinando los factores que tendrán mayor efecto en el proyecto.</p>	<p>indicadores financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los beneficios económicos y sociales del proyecto, para con el área referida.</li> <li>- Determinar la incidencia del proyecto en el área referida.</li> <li>- Mejorar la calidad de vida de las personas inmersas en el proyecto.</li> <li>- Delimitación del área de influencia directa e indirecta del proyecto.</li> <li>- La descripción, caracterización y análisis</li> </ul>	<p>y la ley 56 de 1.981.</p>	
---	--	------------------------------	--

	del medio ambiental y socioeconómico en el cual se va a desarrollar el proyecto.		
--	--	--	--

### 3. Diagnóstico competitivo y situacional del sector.

El desarrollo del diagnóstico competitivo, busca relacionar las variables del mercado, con la naturaleza y composición del proyecto, con el objetivo de determinar los factores claves para competir con éxito en un mercado cada vez más globalizado, enfocando la organización o proyecto en una posición apta en el entorno donde se desenvolverá, aprovechando las ventajas competitivas que puedan obtener sobre este, y fortaleciendo los aspectos débiles que puedan presentarse en su desarrollo y/o puesta en marcha. Con el desarrollo y la clasificación de las cinco fuerzas de Michael Porter, se busca que el resultado de esto permita lograr un mejor y más completo análisis del entorno del proyecto, y de ese modo, con base en la información obtenida, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del proyecto y poder hacer frente a las amenazas.

Las fuerzas expuestas por Porter(1980), determinan la capacidad que tiene una empresa y/o proyecto para competir en un mercado definido, y la relación e interacción de estas

define el grado de éxito que pudiese lograr en el entorno a competir, basado en la estrategia de negocio para establecer la viabilidad de la empresa y/o proyecto.

De acuerdo con esto, las fuerzas para la ejecución del presente proyecto están determinadas de la siguiente manera:

- Ingresos de competidores: “hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Este ingreso depende de una serie de barreras de entrada” (Arturo K. 2015). Este ingreso permitirá o no el fácil acceso al mercado objetivo y potencial de las nuevas empresas.

De acuerdo a estas barreras de entrada, define una serie de variables que condicionan el ingreso de negocios, empresas y/o proyectos para obtener una participación del mismo:

- Economía de escala: “Hace referencia a las restricciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como la manufactura, compras, mercadeo, logística, distribución, talento humano e investigación y desarrollo, entre otros. Estas condiciones propenden por desmoralizar el ingreso de competidores potenciales debido a que serían muy escasos o nulos los rendimientos reales” ( Aguilar , 2004).

En el departamento del Meta no existe ninguna empresa productora de salsas tipo aderezo específicamente de salsa a base de pulpa de aguacate, ni existe ninguna empresa que se dedique a la comercialización intensiva de este producto, esto se da como resultado a investigaciones exploratorias de mercado para conocer y establecer aspectos de comercialización, diversificación de productos y procesos técnicos de producción si existiese dicha empresas en el territorio departamental, reflejando poca investigación en

materia de tecnificación de esta fruta, para su transformación y posterior comercialización generándole un valor agregado en el departamento del Meta.

Actualmente en el territorio colombiano existen dos empresas productoras y comercializadoras de salsa a base de pulpa de aguacate que son: JUANCAMOLE Y TACONACHO, empresas localizadas en la región andina (departamentos de Risaralda y Antioquia, respectivamente), encargadas de su producción y posterior comercialización, en un mercado local definido. Estas empresas establecen como canal de distribución empresas de comida rápida y almacenes de cadena (supermercados éxito), pero no alcanzan a abarcar un mercado nacional, llegando con poca presencia en las ciudades capitales, como Bogotá D.C, mediante los almacenes de cadena.

- Diferenciación del producto y/o servicio: “esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores. Para que los nuevos competidores roben consumidores de la empresa establecida necesitan relajar grandes inversiones” (Ferre, 2009). En el departamento del Meta y en la región de la Orinoquia al no existir ninguna empresa que se dedique a la producción y a la comercialización de esta clase de salsas, no se encontrará esa barrera como obstáculo al proyecto que se pretenderá poner en marcha en el departamento, el trabajo de diferenciación de producto se enfocará a trabajar con materia prima local, optimizando los recursos agroindustriales locales dinamizando la economía regional, para hacer frente a productos foráneos.
- Requerimiento de capital: “La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y

financiar las pérdidas que se generan en un comienzo” (Porter, 2008). Para la ejecución del proyecto, la maquinaria y las instalaciones son provenientes de la ciudad de Bogotá, al ser Villavicencio una ciudad intermedia y comercial, no existen empresas locales que ofrezcan los productos requeridos para la puesta en marcha de la empresa. Al no existir trabajos, ni investigaciones sobre proyectos de igual finalidad en el departamento del Meta, no se puede realizar una comparación con respecto a costos de funcionamiento, ejecución y producción, que le ayude al proyecto contrastar y realizar un análisis comparativo sobre esta variable.

- Costos cambiantes: “Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto, o incluso costos psíquicos por terminar una relación.” (Porter, 2008). Al no contar con empresas locales que provean la maquinaria requerida para la puesta en marcha del proyecto, y gracias a la posición geográfica de la ciudad de Villavicencio, su cercanía con la ciudad capital (Bogotá D.C) ayudará en esta característica en términos de costos de montaje como de transporte de lo requerido a la ciudad solicitante. Adicional a esto, existen gran portafolio de empresas que compiten con aprovisionamiento de maquinaria para la puesta en marcha de este tipo de empresas, y el éxito se centrara en localizar la de menor costos comparada al servicio posventa y acompañamiento que puedan ofrecer después de su venta y que será fundamental para el funcionamiento adecuado de la empresa.
- Acceso a los canales de distribución:” Las empresas ya establecidas en un mercado tienen facilidades en la distribución de sus productos desde la producción al consumidor final. Los nuevos competidores deben comenzar

procesos de negociación con los distribuidores para poner los productos a disposición de los clientes. Este proceso puede llevar a los nuevos participantes a reducir sus costos o aumentar la calidad, lo cual es una desventaja clara ante las empresas ya establecidas. Existen ocasiones en las cuales las empresas no logran ingresar sus productos al mercado y deben realizar grandes inversiones para generar una estructura propia para distribuir sus productos” (Porter, 2011). Para la estrategia del proyecto será fundamental esta variable, puesto que al no existir ninguna empresa que se dedique a la producción y comercialización en la ciudad de Villavicencio, determinara en primera medida a establecer convenios con el mercado objetivo propuesto para el desarrollo del proyecto, y posterior a esto mantener estas alianzas comerciales haciendo frente a futuros proyectos y/o empresas que incursionaran en el mercado local.

- Políticas gubernamentales: “el gobierno puede limitar e incluso impedir el ingreso a determinadas industrias, estableciendo controles como requisitos de licencia. Las normas de ingreso para la aprobación del producto, pueden imponer plazos críticos, que no sólo elevan los costos de ingreso, sino que dan a las empresas establecidas información anticipada del nuevo aspirante” (Anónimo, 2007). Sobre esta variable es de resaltar, que para la elaboración de productos de consumo humano, las políticas gubernamentales son muy estrictas y son de obligatorio cumplimiento, estableciéndolas a través de su organismo INVIMA, que tiene como finalidad “Ejercer las funciones de inspección, vigilancia y control a los establecimientos productores y comercializadores de los productos a que hace referencia el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas que lo modifiquen o adicionen, sin perjuicio de las que en estas materias deban adelantar las entidades territoriales, durante las actividades asociadas con su producción, importación, exportación y disposición para consumo” (Anónimo, 2012), por medio de ella se establecen unos parámetros y unas normas técnicas (ICONTEC), explicando con detalle los pasos a paso para hacerse acreedor al registro INVIMA, para la comercialización de cualquier tipo

de producto para el consumo humano. Por tal razón, es importante definir las normas y las reglas que regularán el ejercicio del presente proyecto para su adecuado funcionamiento, y evitar contratiempos a futuro. Para nuevos proyectos y/o empresas que pretendan incursionar en el mercado de comercialización de salsas tipo aderezo específicamente en elaboración de salsa a base de pulpa de aguacate será determinante, establecer las mismas condiciones para su puesta en marcha, que distintas ocasiones se pueden observar dilatorias y dejarán a un lado la investigación para el cumplimiento de estas normas, ya que no existen trabajos ni publicaciones en el departamento del Meta que ayuden como base y soporte a esta barrera de entrada.

- Amenazas o sustitutos: durante el desarrollo de investigaciones exploratorias en la ciudad de Villavicencio, se determinó que no existe ningún proyecto y/o empresa que se dedique al estudio de factibilidad o producción y comercialización de salsa a base de pulpa de aguacate y de ninguna otra salsa tipo aderezo en la ciudad, ni en el departamento, ni en la región de la Amazoorinoquia.

En el ámbito nacional, existen dos empresas que se dedican a la producción y comercialización de salsa a base de pulpa de aguacate que son:

- **Juancamole:** empresa registrada en cámara de comercio de Pereira como C.I CASTAÑO Y HOYOS S.A.S identificada con numero de Nit: 900091746-1 desde el año 2006, es una empresa localizada en la ciudad de Pereira y su mercado objetivo es el eje cafetero, sur de Antioquia y pretende incursionar en la ciudad de Bogotá D.C por medio de las empresas de comida rápida, como Frisby y Kokoriko y de almacenes de cadena. “Desde hace más de un año sus

productos ocupan las estanterías de grandes cadenas como Carrefour, Éxito, Almacenes La 14, Superinter, Galerías y varios supermercados independientes en Pereira, Cartago y Medellín. Hoy generan 7 empleos directos y muy pronto aspiran a ocupar el mercado del Eje Cafetero. Hoyos Castaño explicó que se inscribió a través de internet y entre más de 16 mil emprendedores de todo el país fueron seleccionados 600, luego pasaron a una selección de 300 que dividieron en 6 regionales” (Aldemar Solano, 2009).

- **Taconacho:** empresa localizada en la ciudad de Medellín, en la cra 80ª n° 34-76 barrio laueres, con más de 21 años de experiencia en sector de salsas tipo aderezo, con amplio portafolio de productos en salsas, siendo su producto estrella el guacamole y su esencia es el sabor mexicano. “Somos una empresa productora y comercializadora de productos para el sector de Alimentos en Colombia con una experiencia en el mercado de 21 años desde 1.991; la planta y oficinas principales están ubicadas en Medellín (Antioquia) y con presencia comercial a nivel nacional en cadenas y supermercados independientes. Nuestra marca TACO NACHO cumple con las normas de calidad, se elaboran con avanzados procesos tecnológicos, con un equipo humano altamente calificado y con convenios de asesoría con importantes compañías internacionales y también con Aliados estratégicos en distribución a nivel nacional” (Taconacho, 2013).

Estas dos empresas tienen un gran reconocimiento a nivel regional, produciendo y comercializando salsa a base de pulpa de aguacate propio de esta región (aguacate hass) aprovechando las ventajas agroindustriales que ofrece el sector en términos de aprovisionamiento de materia prima y tecnificación industrial de procesos.

Las presentaciones de los productos que ofrecen estas empresas son de: 100, 200, 250 y 1.000 gramos, y sus precios oscilan alrededor de los \$3.000 a \$10.000 mil pesos, como

también manejan otros tipos de salsas que complementan su portafolio de productos: salsa mexicana, salsa de queso cheddar, sour cream, mayonesa con chipotle, lo que permiten llegar a un mercado más diverso en termino de salsas tipo aderezo.

En término de productos sustitutos encontramos variedad de salsas tipo aderezo, que sirven como acompañamiento para cualquier clase de comida y que son de gran referente en la mentalidad de los consumidores, entre estas se pueden observar: salsa de tomate, salsa de ajo, mayonesa, salsa rosada, salsa chimichurri, salsa tártara, entre otras. Estas salsas se comercializan, mas no se producen en la ciudad de Villavicencio, y su estrategia de comercialización es por tiendas, supermercados, hipermercados, autoservicios y almacenes de cadenas. Sus presentaciones también son de diversos tamaños y se pueden encontrar de 180, 200, 380, 400, 600 y 900 gramos, y sus precios oscilan de \$2.800 a \$9.100 pesos.

Estas empresas se localizan principalmente en ciudades principales, como Bogotá D.C y su área metropolitana, Cali, Medellín, y entre estas podemos encontrar:

Salsas Fruco, San Jorge, la Constancia, Campi, Zafrán, entre las más reconocidas, así como también marcas propias de almacenes de cadena.

- Poder de negociación de los proveedores:

Para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, se debe contar con proveedores óptimos que parte con aprovisionamiento de materia prima, maquinaria, ingredientes de

conservación que se requieren para el proceso, empaque, entre otros, que integrará de una manera adecuada, eficiente y eficaz el proceso agroindustrial que se pretende llevar a cabo para la elaboración del producto objeto de estudio.

Entendido que esta variable es el eje principal y primordial para elaborar lo que se quiere ofertar al mercado, y dependerá de ella en gran medida la sostenibilidad tanto económica, financiera y productiva del proyecto, y al no encontrar estudios previos y concretos sobre la transformación de pulpa de aguacate en el departamento del Meta, se han realizado investigaciones exploratorias para así poder determinar en qué condiciones y bajo que parámetros se pueden negociar con los posibles empresas y/o personas que se establecerán como proveedores del proyecto. Se determinó tres clases de proveedores, entendidos y clasificados según su complejidad de negociación e importancia para el estudio de esta variable y su desarrollo que tendrá en la ejecución del proyecto:

- a) Proveedor primario: en este grupo de proveedor se estableció a aquellas personas y/o empresas que suministraran la materia prima (aguacate tipo papelillo), que es la base fundamental del producto. De acuerdo a las investigaciones exploratorias y de campo realizadas en los municipios todos pertenecientes a la región del Ariari, que cosechan esta fruta (Lejanías, Vista Hermosa, El Calvario, Mesetas, San Juan de Arama, El Castillo) en primera medida se tuvo que establecer que tipos de aguacates se cultivan en el departamento del Meta, siendo dos las variedades que se cultivan: el aguacate papelillo o Lorena y el aguacate criollo. En segunda medida se tuvo que determinar qué grado de productividad y cosechas manejan cada tipo de aguacate, porque al ser el aguacate un producto estacional se debe analizar este aspecto que es relevante y de una manera directa fijará políticas comerciales, financieras y productivas del proyecto se encontró:

- Aguacate criollo: “El árbol alcanza hasta 20 metros de altura y diámetros de hasta 40 cm; el tronco es derecho, con las ramas ascendentes, la copa es de forma cónica y densa. La corteza es agrietada y gruesa, de color gris moreno a rojiza. Las hojas se encuentran dispuestas en espiral, son láminas simples de 11 hasta 20 cm de largo y de 6 a 10 cm de ancho, con el margen entero, de color verde a ligeramente amarillentas, las hojas presentan numerosos puntos glandulosos transparentes, se pueden apreciar si se colocan las hojas a contraluz. Las flores se disponen en racimos; estos conjuntos de flores, salen de las axilas de donde se insertan las hojas; los racimos de flores llegan a medir hasta 10 cm de largo. El fruto es carnoso, con una semilla sumergida en la pulpa carnosa con gran cantidad de aceite, cuando madura se torna suave; inmadura es dura. Botánicamente se llama baya, generalmente con forma de pera; su tamaño varía de 10 a 15 cm de largo, contiene una semilla de forma ovalada de 5 a 6 cm de largo comprimida hacia un extremo, de color crema claro” (Anónimo, 2005)

Otros datos que se obtuvieron fue el tiempo de cosecha, pueden alcanzar los seis años para dar su primera cosecha, y solo dan dos veces en el año, y año a año la productividad va disminuyendo en un 5% debido a la altura del árbol, puesto que a esta altura los campesinos no pueden fumigar y abonarla en un 100%.

- Aguacate Lorena o Papelillo: “Variedad de muy buen comportamiento en zonas bajas y zonas cafeteras hasta 1500 msnm, se le conoce como aguacate “Papelillo” con muy buen mercado y gran aceptación por el consumidor, por su calidad interna, presenta frutos de forma alargada, de corteza lisa, brillante, frutos de tamaño grande 400g, color del fruto verde y pedúnculo largo, fue originada en la finca “Lorena” (Palmira).” (Piedrago, 2012)

Otros datos que se obtuvieron de este tipo de aguacate es la altura del árbol que puede oscilar de los 3 a 6 metros de acuerdo a la edad del árbol, la primera cosecha se puede obtener a los dos años de cultivada la mata, y puede dar de 3 a 4 cosechas en el año. “Los cultivos del aguacate tipo papelillo o Lorena está creciendo de una manera expansiva, aprovechando los recursos naturales que posee el departamento del Meta, destacando la información y proyecciones que se tenían con este cultivo en el departamento Frente a este panorama, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoíca), estudia en la actualidad el comportamiento de cuatro variedades de aguacate (Choquette, Booth 8, Lorena y Trinidad) con el fin de ofrecer un paquete tecnológico que permita fomentar su cultivo. Este cultivo tiene, a nivel local, dos cosechas al año. La primera entre los meses de febrero y marzo, y la segunda entre septiembre y octubre. Durante las épocas de cosecha, se presenta la venta ocasional de aguacates criollos, que proceden de cultivos sin tecnificación, ubicados en la región del Ariari. No obstante, por cuestión de calidad y falta de organización del mercado, el aguacate criollo no tiene cabida a nivel de los grandes hipermercados” (Nullvalu, 1999)

Ya teniendo identificado el tipo de aguacate que se requiere para el desarrollo del proyecto, se procede a identificar las posibles negociaciones que se pueden establecer para la compra de la materia prima, encontrando en primera instancia que no existe un gremio de aguacateros en el departamento del Meta para realizarle la compra directamente a este gremio y en segunda instancia un sobrecosto si se realizara con distribuidores de aguacate y no directamente al cultivador, variando en un 50% de incremento, mientras los cultivadores pueden vender el kilogramo por un valor de \$1.500 a \$1.800 pesos, estos intermediarios lo venden por un valor de \$4.500 a \$5.000 pesos kilogramo, y en muchas ocasiones se venden por unidad alcanzando un valor de \$3.500 a \$4.000 pesos. Adicionando a esto, las cosechas de aguacate se manejan por calidad, encontrando tres clases de calidad: primera, segunda y tercera, siendo la primera la fruta que está en perfectas condiciones en cuanto a textura, color, uniformidad, brillo, tamaño, la de segunda

un poco menos que la primera en un 20%, y la tercera un 40% menos que la primera, pero no interfiriendo la calidad de la pulpa. En una cosecha de aguacate encontramos un 60% de aguacate de primera, un 30% de segunda y 10% de tercera calidad, y los intermediarios o distribuidoras solo compran de primera calidad, ya que para ellos es más fácil comercializarla en el mercado por cuestiones de estética, dejando a un problema a los cultivadores porque no saben qué hacer con esta parte de la cosecha, y en muchas ocasiones la tienen que vender por un precio muchísimo menor al que tienen estipulado para este tipo de calidad que oscila de \$800 a \$1.000 pesos, pasando a \$300 a \$500 pesos kilogramo, presentando pérdidas en las utilidades de la cosecha.

Por esta razón se pretenderá comprarle directamente a los cultivadores de manera de contado, garantizándole la compra de cualquier calidad, puesto que lo que se requiere es la pulpa, y las variables que determina la calidad del aguacate no interfieren en lo que realmente se necesita, afianzando seguridad de venta en sus cosechas e incremento en sus utilidades.

- b) Proveedores secundarios: en este grupo se estableció aquellas personas y/o empresas que nos aprovisionaran la maquinaria requerida para la puesta en marcha del proyecto. Estos proveedores se localizan principalmente en la ciudad de Bogotá D.C y Medellín, puesto que en la ciudad de Villavicencio no existen empresas que nos suministren la maquinaria requerida. En los términos de negociación influirá el precio, servicio de la maquinaria, garantía, servicio posventa, capacitación al personal de la maquinaria y demás servicio agregados al servicio. La compra se realizara de forma de contado, garantizando la adquisición de la maquinaria y las variables anteriormente mencionadas por parte de la empresa contratada.
- c) Proveedores Terciarios: en este grupo se estableció a aquellas personas y/o empresas que nos aprovisionaran las especias, aditivos químicos y empaque del producto. Se localizan en la ciudad de Villavicencio, Bogotá D.C y Medellín

respectivamente. Se establecieron en este grupo debido a la gran oferta que existen de estos productos, y que son de fácil adquisición. La compra se realizara de forma de contado.

- Poder de negociación con los compradores: “Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos” (Arturo K, 2009) , de acuerdo a esta variable, es importante resaltar que al no existir un producto con las mismas características que se quiere ofertar en el mercado en el departamento del Meta, no existirán barreras entre los potenciales compradores con respecto al producto, destacando que el componente innovador del producto traerá consigo un producto diferenciador, que ofrecerá adicional a servir como acompañamiento en las comidas beneficios nutritivos que ofrece el aguacate, cumpliendo a cabalidad las exigencias de mercado que respecta a esta clase de productos y ofreciendo un producto con un precio justo de acuerdo a todas las características y ventajas anteriormente mencionadas.

### 3.1 Análisis situacional

El panorama nacional en el consumo y comercialización de salsas tipo aderezo ofrece información de vital importancia para motivar el hecho de emprender el desarrollo de éste proyecto, puesto que las tendencias son alentadoras en factores tales como: precio, consumo per cápita, innovación, cobertura de mercado, entre otros. Hay aspectos que determinan prosperidad y un bienestar general en el sector al cual se dirige el proyecto,

entre los cuales se puede destacar: la tecnología (no solo para la producción, lo que nos brinda ventajas de comunicación y participación en mercados objetivos), el cambio social; reflejado en dos variables, la primera es la creciente participación de las mujeres en la producción y economía, la segunda es la cambiante composición del núcleo familiar, porque el cómo conformar una familia es ahora muy diferente al modelo matrimonial o patriarcal de hace unos años.

“Las mujeres tienen otro aspecto que les permite más libertad y autonomía respecto a su capacidad de entrar al mercado laboral: los cambios socio-culturales que facilitaron su papel de gerentes del hogar. En otras palabras, las mujeres siguen sin cumplir un papel como jefes de familia (entre 1976 y 1995 el cambio porcentual del número de mujeres jefe de hogar fue sólo dos por ciento pasando de 16 a 18%), pero van a tener más tiempo para interactuar en la economía. Esto se debe a la introducción de diferentes avances como lo fueron los restaurantes de comidas rápidas y los electrodomésticos enfocados en los trabajos de la casa. Por ejemplo, en 1994 se vio un aumento del 30% de los restaurantes de comida rápida comparado con el año 1993 (Mejía, 1995). Esta cifra aumentó aún más con la llegada de nuevos competidores. En adición a esto se vio un auge de los productos electrodomésticos como las lavadoras, secadoras, planchas, etc. En Colombia, este mercado tuvo un gran éxito a mediados los 80 y 90 donde se posicionaron marcas como Black & Decker, Oster, la nacional Incelt, Mabe y se creó Industrias Haceb. En general estos cambios sociales dieron más tiempo a la mujer para engancharse en el mercado laboral colombiano, dándoles así paso a un papel dual dentro de la sociedad de amas de casa y agentes económicos activos.” (Anónimo, 2014).

Las salsas de tipo aderezo ocupan ahora un lugar muy importante en la compra y consumo de alimentos dentro de la canasta familiar de los colombianos, prueba de ello es que se ubica como uno de los diez productos con mayor crecimiento en el mercado nacional; “la salsa de tomate, la mayonesa, la mostaza, entre otras aderezos se han posicionado en el imaginario de los consumidores como herramientas que permiten prolongar la mezcla de sabores a la hora de comer. Ante esa realidad, las familias compran cada vez más estos productos y en mayores cantidades.” (Oliveros, 2014)

Las tendencias que ahora distinguen el mercado obedecen a características y preferencias que determinan y diversifican el tipo de mercado y segmento del mismo, al cual se debe dirigir tanto determinado producto, como determinada estrategia de ventas.

“Las preferencias actuales que se identifican más popularmente son:

- Alimentos saludables: Es decir productos nutritivos y que proporcionen beneficios para la salud.
- Alimentos identificados con su procedencia: Estos son productos relacionados con una región o grupo étnico. Por ejemplo, comida mexicana. Este tipo de productos son consumidos por grupos poblacionales mayoritarios en determinada región y que tienden a consumir productos relacionados con su región de origen.
- Alimentos de conveniencia: Alimentos que facilitan la vida y requieren poco esfuerzo para su preparación
- Alimentos dirigidos a segmentos: Es decir, dirigidos a grupos de consumidores con necesidades muy específicas que no pueden ser cubiertas con alimentos genéricos.

- Alimentos naturales.
- Alimentos de larga conservación.” (Anónimo, 2015).

Las preferencias mencionadas y algunas otras que se encuentren en mercados específicos de interés del proyecto, deben ser factores que determinen gran parte de las características del producto, ya que es ésta una de las mejores formas en que un producto puede ingresar a un mercado nuevo. Se hace necesario ofertar productos innovadores no solo en ingredientes, sino también en propiedades, presentaciones, funcionalidades y finalidades, entre otros.

En la situación del mercado actual, “es también evidente que las salsas para aderezo no se consideran productos de primera necesidad en el mercado de alimentos colombiano. Las salsas que prefieren los hogares son las que se destinan para la preparación de pastas. En el último año se registró una tendencia positiva pasando del 15% de los hogares, unos 896,318, al 21%, 1, 081,545. Sin embargo, ahora se consume menos y el volumen de compra se ha disminuido. Esto se debe a que, en promedio, se está prefiriendo comprar cantidades más pequeñas del producto y se ha reducido la frecuencia de compra pasando de 3, a 2 veces en el mes.” (Anónimo, 2015)

“También es importante considerar que a nivel nacional se tiene que en el último año las empresas incrementaron su facturación debido, principalmente, a un aumento del 4% en los precios de venta. El mercado en su mayoría corresponde a hogares de los estratos 2 y 3. El precio promedio en el último trimestre del año llegó a \$7,000 lo que le significó a la industria alcanzar ventas por \$36,456,000,000 en el último

trimestre del año que acaba de terminar, de los cuales \$26,977,440,000 se vendieron en el mercado de Bogotá, en donde se encuentra el 74% del consumo del país.” (Anónimo, 2015)

La información regional del consumo de salsas tipo aderezo es inexistente, por lo que el entorno de nuestra región se puede definir a través de proyecciones que son positivas y alentadoras; las proyecciones permiten determinar que la región de los llanos no es ajena a las tendencias de consumo nacional y adicional a eso es también importante definir estrategias que apunten a aprovechar ese factor de crecimiento que enmarca nuestro entorno mercantil y de consumo.

Las tendencias, los estudios realizados y los datos encontrados soportan la idea de que hay un mercado que puede acoger el producto que se va a producir, y adicional a esto también hay un buen pronóstico en ventas, cobertura de mercado y participación del producto en mercados nuevos, por lo que el análisis competitivo y situacional favorece el desarrollo del proyecto, así mismo nos ayuda a establecer factores y variables internos y externos, para poder determinar las fortalezas y oportunidades del presente proyecto, y a precisar las debilidades y amenazas que pueden originarse durante la formulación, desarrollo y/o ejecución.

Para poder determinar estos factores y variables, se siguió la línea estratégica, aprovechando la información resultante de los diagnósticos competitivos y situacional, que mediante la matriz DOFA, nos ayudará enmarcar el proyecto en los factores y variables anteriormente mencionadas y así mismo establecer las estrategias que el proyecto implementara para dichos factores y variables.

## 3.1.1 Matriz de formato DOFA.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto con alto componente innovador en la región de la Orinoquia</li> <li>• Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto</li> <li>• Conocimiento del mercado objetivo al cual se quiere llegar</li> <li>• Presentación de diversos sabores y tamaños del producto</li> <li>• Estudios previos acerca del mercado, producción, aprovisionamiento.</li> <li>• Mercado objetivo definido y de fácil acceso</li> <li>• Conocimiento de los posibles competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy poca experiencia en procesamiento de alimentos</li> <li>• Poca investigación en el departamento del Meta en procesamiento de alimentos</li> <li>• Poco desarrollo en materia de transformación de productos en el departamento del Meta.</li> <li>• Falta de desarrollo tecnológico en equipos y proceso para la elaboración de alimentos en el departamento del Meta.</li> <li>• No hay laboratorios de estudios de procesamiento de productos en el departamento del Meta</li> </ul>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores dispuestos a probar nuevos productos en materia de salsa tipo aderezos</li> <li>• Mayor participación de la mujer en el sector laboral</li> <li>• Cambio en los modelos de los núcleos familiares</li> <li>• Crecimiento del mercado objetivo (empresas de comida rápida) en la región de la Orinoquia y en el territorio nacional</li> <li>• Cambio a productos más saludables.</li> <li>• Crecimiento de producción de la materia prima en el departamento del Meta</li> <li>• No existen competidores en el departamento del Meta</li> <li>• Dinamismo e incremento en el área gastronómica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarcar la totalidad de clientes potenciales a través de la promoción de un producto innovador, económico y saludable en el mercado.</li> <li>• Mantener la calidad del producto y garantizar su durabilidad a través del tiempo.</li> <li>• Garantizar la satisfacción de la demanda a través de los conocimientos arrojados por los estudios previos realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnificar los procesos de producción a través de la contratación de personal capacitado.</li> <li>• Crear y diseñar procesos que permitan efectividad en cuanto al aprovechamiento de materia prima, planta y equipo disponibles,</li> <li>• Paulatinamente capacitar el personal sacando provecho de las buenas prácticas de manufactura que se generaran a partir de la contratación inicial de personal capacitado.</li> <li>• Innovar en sabores y presentaciones a partir de la experiencia y conocimiento del personal contratado.</li> </ul>

AMENAZAS	ESTRETEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas exigencias fisicoquímicas, sanitarias para la elaboración del producto.</li> <li>• No hay agremiación de aguacateros en el departamento del Meta</li> <li>• Llegada de empresas foráneas, por medio de canales de distribución no contempladas</li> <li>• Dependencia de compra de maquinaria, y demás elementos por fuera de la ciudad de elaboración del producto.</li> <li>• Poca investigación e implementación de estrategias de crecimiento y tecnificación del aguacate en el departamento del Meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar alianzas o lazos comerciales y técnicos entre los proveedores de materia prima del proyecto para de esta forma cimentar una agremiación en la región.</li> <li>• Mejorar la producción a través de la adquisición de la maquinaria necesaria, aprovechando el fácil acceso que ahora tiene la región y a través también de la programación de capacitaciones con personas o empresas especializadas en los temas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visitas a diferentes empresas manufactureras y procesadoras de alimentos para obtener información acerca de los procesos productivos, maquinaria, distribución de planta y equipo.</li> <li>• Establecer relaciones estratégicas con empresas especializadas en materia de procesos alimenticios, para la orientación de acreditación de permisos para la transformación de alimentos.</li> <li>• Documentar las investigaciones de campo realizadas previamente, para analizar variables como: producción de materia prima, mercado objetivo, procesos y requisitos de ley.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurar contacto y relaciones con los cultivadores de aguacate de la región, como también estudiar y examinar el crecimiento en materia de producción y el nexo con los programas gubernamentales que tienen sobre esta área.</li> </ul>
--	--	---

#### 4. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.

##### 4.1 Estudio de mercados

##### 4.1.1 Investigación de mercados

Las fuentes de información que se basará la investigación de mercados para el presente proyecto son:

##### Fuentes primarias:

- Investigaciones exploratorias y de campo para determinar y analizar el consumo y oferta de salsas tipo aderezo en la ciudad de Villavicencio/Meta.

- Bases de datos de empresas existentes con la actividad 5521, 5522, 5523, 5524 y 5529 en la cámara de comercio de la ciudad de Villavicencio, ya que este será nuestro mercado objetivo.
- Encuesta personal con las empresas dedicadas el expendio de comida preparada a la mesa que serán el mercado objetivo del proyecto.
- Prueba de mercado, que se realizarán en actividades de ferias de emprendimiento, empresariales como también directamente a los consumidores y clientes del producto que se quiere ofertar en el mercado.

#### Fuentes secundarias:

- Plan local de empleo de la ciudad de Villavicencio/Meta el cual nos ayudará como base para establecer el número de empresas que hay en la ciudad de Villavicencio, y se determinará el dato de las empresas que pertenece al sector objeto del estudio de mercados.
- Cifras socioeconómicas del Meta 2009, secretaria de planeación y desarrollo territorial.
- Informe de coyuntura económica 2011, emitido y presentado por la cámara de comercio.
- Evaluaciones agropecuarias, informe de coyuntura años 2011-2012, presentado por la secretaria de agricultura, ganadería y desarrollo rural del Meta.
- Artículos e informes periodísticos, de amplias revistas expertas en el tema de interés del proyecto como Revista la barra, Revista el buen sabor, Revista Semana, Revista Portafolio, Revista Dinero, Revista dinero, Revista la Republica, Periódico el espectador, periódico el tiempo.
- Directorio comercial físico y virtual (páginas amarillas y cibervitrina)
- Dane

## 4.1.1.1 Desarrollo estudio de mercados

- Población: Según el censo general del año 2005, realizado por el DANE y procesada por la CEPAL en el año 2007, existen 1731 empresas aglomeradas en estos 5 códigos.

**Cuadro No. 1**

Población: Según el censo general del año 2005

VILLAVICENCIO (Servicios)		Total	
AREA # 50001			
Clasificación CIIU Revisión 3 ac a cuatro (4) dígitos		Nº	%
4511	Trabajos de demolición, preparación de terrenos para la construcción	2	0.03
4512	Trabajos de preparación de obras civiles	7	0.11
4521	Construcción de edificaciones para uso residencial. Trabajos de alba	68	1.07
4522	Construcción de edificaciones para uso NO residencial	16	0.25
4530	Construcción de obras de ingeniería civil	45	0.71
4541	Instalaciones hidráulicas y trabajos conexos	1	0.02
4542	Trabajos de electricidad	5	0.08
4549	Otros trabajos de acondicionamiento	5	0.08
4551	Instalación de vidrios y ventanas	7	0.11
4552	Trabajos de pintura y terminación de muros y pisos	3	0.05
4559	Otros trabajos de terminación y acabado de edificaciones y obras civiles	16	0.25
4560	Inmob. Alquiler-Alquiler de equipo para demolición y construcción	2	0.03
5511	Alojamiento - Hotel, hostel, apartahotel	100	1.58
5512	Alojamiento - Residencias, moteles y amoblados	59	0.93
5513	Alojamiento - Centro vacacional, zona de camping	43	0.68
5519	Alojamiento - Otros tipos de alojamiento	58	0.92
5521	Restaurantes Servicio a la mesa	637	10.05
5522	Café -Frutería Servicio a la mesa	547	8.63
5523	Restaurantes Autoservicio	12	0.19
5524	Café -Frutería Autoservicio	82	1.29
5529	Otros expendios de comida	453	7.15

Fuente: Censo General 2005-Información Básica-DANE-Colombia, Procesada con Redatam+SP, CEPAL/CELADE 2007

Mediante en el desarrollo del proyectos, se decide tomar el 50% de los datos arrojados de la información del DANE, para un total de 866 empresas, ya que se encuentra que hay

empresas que solo existen en la cámara de comercio pero en la actualidad no se desempeñan físicamente, empresas que existieron inicialmente y que no han cancelado su registro en la cámara de comercio y esta la tienen en cuenta en estudios y datos comerciales. Sobre este número de empresas, se decide tomar el 60%, puesto que los registros de cámara de comercio de Villavicencio también suministran las empresas registradas en los demás municipios del Departamento del Meta, Vichada, Guainía y Vaupés. Esto nos da como población total 520 empresas en la ciudad de Villavicencio/Meta.

- Tipo de Muestreo: se desarrollará una muestra no probabilística aleatoria por conveniencia, ya que esto nos permitirá seleccionar a las empresas que se van encuestar, tomando en cuenta variables importantes para el desarrollo de la investigación tales como: localización, flujo de personas, empleados que laboran en la empresa, portafolio de servicios, horario de atención que afectara directamente al mercado objetivo que el presente proyecto quiere llegar.
- Conversión Utilizada

Formula:

$$n = \frac{4 * P * Q * N}{4 * Q * P + (N - 1) * E^2}$$

n= Muestra      N= Población    P= probabilidad de que ocurra    Q= probabilidad de que no ocurra    E= error

Encontrando:

N: 520

P: 0.5

Q: 0.5

E: 0.05

$$n = \frac{4(0,5)(0,5)(520)}{4(0,5)(0,5) + (520-1)(0,05)^2}$$

n= 227 empresas

227 empresas es el tamaño de la muestra mínima requerida para desarrollar el estudio de mercados, para identificar variables como aceptación del producto, unidades a vender, precio de venta, y distribución del producto.

#### 4.1.1.1.1 Desarrollo del Cuestionario.

1. ¿La empresa realiza el proceso de elaboración de la salsa de aguacate?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

OPCIÓN	N° DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
SI	227	100%
NO	0	0%



Análisis: La respuesta generada por esta pregunta refleja la inexistencia de una empresa comercializadora de salsa a base de pulpa de aguacate o que no tienen como mercado objetivo a las empresas de expendio de comida preparada a la mesa, puesto que el 100% de las empresas encuestadas elaboran su propia salsa para acompañamiento de los productos que comercializa.

2. Si su respuesta fue si a la pregunta anterior ¿Cuál es la cantidad diaria de producción de salsa de aguacate?
- 250 gramos
  - 500 gramos
  - 750 gramos
  - 1000 gramos

OPCIÓN	Nº DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
A	36	16%
B	121	53%
C	40	18%
D	30	13%
TOTAL	227	



Análisis: El objetivo de esta pregunta, era determinar la cantidad que producían diariamente de la salsa, puesto que esto va ligado directamente a la interpretación en la presentación que se debe poner en el mercado o a la que mayor hincapié se le debe hacer. La presentación de una libra (500 Grs), es la que predomina con respecto a la cantidad diaria de salsa producida por los comerciantes, lo que indica que debe ser la presentación que más se debe ofertar puesto que estandariza la mayoría del consumo y adicionalmente le permitiría a la empresa y al comerciante una mayor facilidad en el manejo del producto.

3. Si su respuesta a la pregunta uno fue SI ¿En promedio cuánto invierte o invertiría para producir 500gr de salsa de aguacate?

- a. De \$4.000 a \$5.000
- b. De \$5.100 a \$6.000
- c. De \$6.100 a \$7.000
- d. De \$7.100 a \$8.000
- e. De \$8.100 a \$9.000

OPCIÓN	Nº DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
A	10	5%
B	25	11%
C	53	23%
D	89	39%
E	50	22%
TOTAL	227	



Análisis: La información arrojada en esta pregunta, indica que el 61 % de los establecimientos se encuentran dentro del rango del precio inicial establecido por unidad de 500 Grs e igualmente señala que se debe establecer estrategias en las cuales al 39 % restante del comercio, se le debe incluir e influir para que vean que el precio establecido por la unidad del producto con relación a las ventajas y beneficios ofrecidos es justo.

4. Si su respuesta a la pregunta 1 fue NO ¿Quién elabora la salsa de aguacate que usted comercializa en su establecimiento?
  - a. Una empresa
  - b. Persona independiente
  - c. Un intermediario
  - d. Un empleado de la misma empresa
  - e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

La respuesta número 4, no se relaciona puesto que la respuesta a la pregunta número 1 fue SI fue el 100%,

5. ¿Es frecuente que a usted le quede salsa de aguacate al terminar sus ventas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

OPCIÓN	N° DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
SI	201	91%
NO	26	9%
TOTAL	227	



Análisis: Esta pregunta reafirma parte de la información que ya se tenía e indica que no hay una medida exacta bajo la cual los establecimientos de comida rápida produzcan la salsa necesaria o requerida para suplir la demanda diaria de sus negocios, esto con base en que el 91 % de los encuestados afirman tener salsa de aguacate al finalizar su diario laboral.

6. ¿Reutiliza usted al día siguiente, lo que le sobra en salsa el día anterior?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

OPCIÓN	N° DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
SI	13	
NO	214	
TOTAL	227	

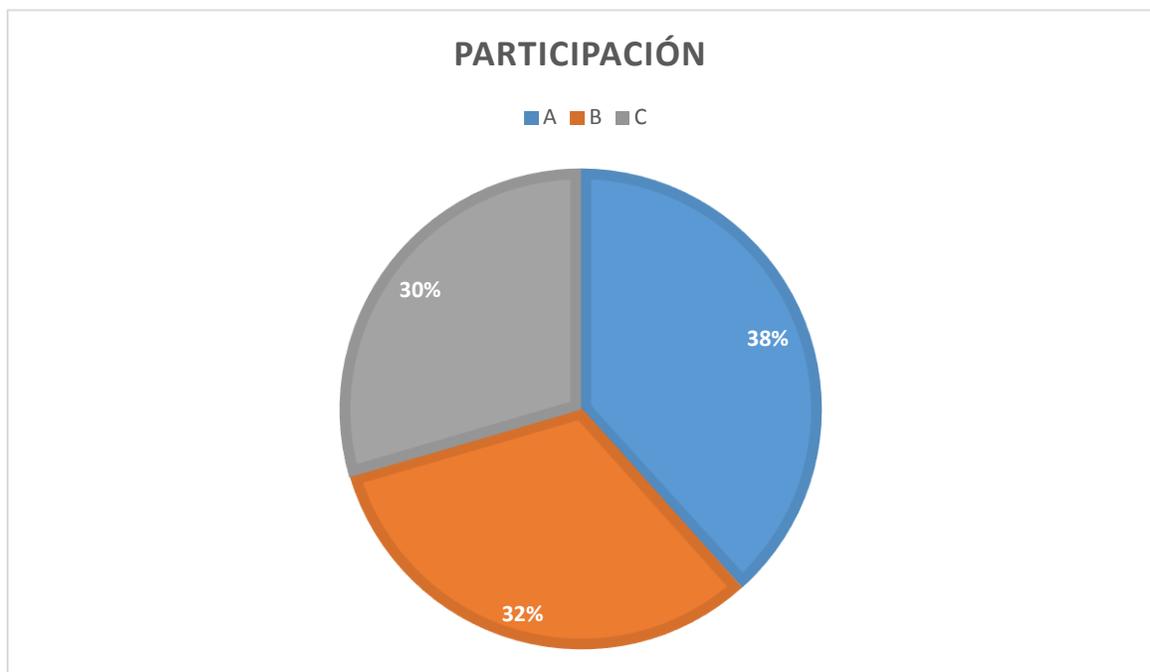


Análisis: En esta pregunta se evidencia el problema recurrente de la baja o poca durabilidad del aguacate sin tratar o procesar, esto porqué la no reutilización se debe principalmente a que la salsa no conserva sus propiedades de un día para el otro y presenta coloraciones o características contrarias a su condición optima y natural. El 91 % de las personas no la reutilizan porqué se les hace imposible y de mal gusto ofrecer el producto en malas condiciones de presentación y el 9 % restante, lo mezclan con lo que para el día siguiente se vaya a producir y de esta manera evitan que la mala presentación se haga tan notoria en el producto.

7. ¿Si en el mercado existiera un producto de salsa de aguacate, que se conservara para usted poder utilizarla nuevamente y tuviera los ingredientes naturales, lo compraría?

- a. Sí \_\_\_\_\_
- b. Probablemente si
- c. No

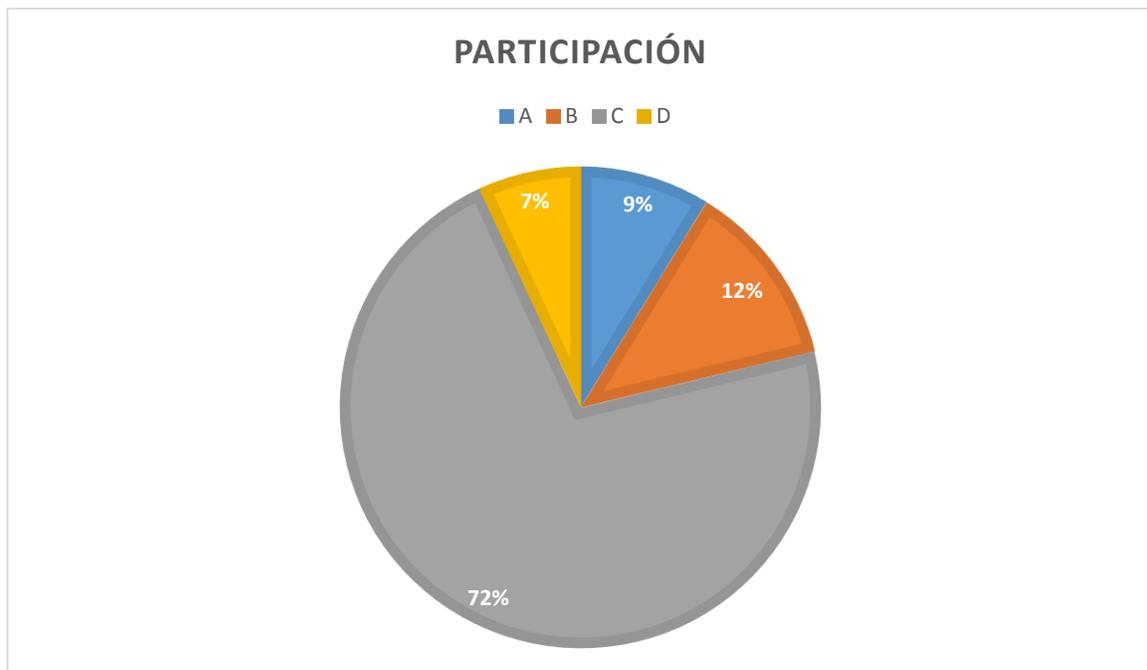
OPCIÓN	N° DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
A	87	37%
B	73	33%
C	67	30%
TOTAL	227	



Análisis: El objetivo de esta pregunta fue el obtener la información para poder determinar el mercado meta del proyecto y conocer de primera mano qué tan factible sería el desarrollo y ejecución de la idea, encontrando que el 37 % del mercado compraría el producto si éste estuviese en el mercado, un 33 % posiblemente lo compraría, pero por efectos de definición de mercado meta, podemos decir que un 70 % del mercado actual compraría en un corto plazo el mercado meta del proyecto y dejando un 30 % de mercado libre por abarcar con diferentes estrategias a un largo plazo.

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue la opción A o la B ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por 500gr este producto?
- a. De \$5.000 a \$6.000
  - b. De \$6.000 a \$7.000
  - c. De \$7.000 a \$8.000
  - d. De \$8.000 a \$9.000

OPCIÓN	N° DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
A	14	9%
B	20	12%
C	115	72%
D	11	7%
TOTAL	160	



Análisis: Con base en la información obtenida, se evidencia que cerca del 79 % de los encuestados, están dispuestos a pagar el precio inicial estimado por unidad de 500 Grs de salsa de aguacate, lo que es algo muy positivo y reafirma la intención de dar inicio al proyecto. El 21 % de los encuestados oscilan precios que en un largo precio se puedan alcanzar a ofertar, o en su defecto, habrá que aplicar otro tipo de estrategia y mercadeo para hacer posible su adhesión a la fuerza de compra del producto.

#### 4.1.1.2 Análisis de la Demanda

El mercado nacional de comida fuera de la casa está en constante crecimiento, siendo así que grandes marcas avocinan y diversifican su línea de negocios hacia este mercado, tratando de abarcar la mayor cantidad posible de actuales y futuros negocios rentables.

“A finales del año pasado, Nutresa, uno de los más importantes grupos industriales del país, hizo una apuesta sorpresiva: decidió meterse de lleno en el negocio de la venta de comidas fuera del hogar, al adquirir la cadena de restaurantes El Corral, por un valor de \$743.000 millones.

Sin lugar a dudas fue una de las grandes movidas empresariales del año, pero no la única. La llegada de poderosos grupos del sector, provenientes de Estados Unidos, México, España, Ecuador, El Salvador y Costa Rica, así como a la incursión de fondos de inversión y empresarios locales en nuevas cadenas y franquicias de comida, confirman que el negocio está más dinámico que nunca.” (Anónimo, 2015)

“El mercado de comidas fuera del hogar tiene una conformación diversa: la mayor parte son pequeños restaurantes informales y atomizados (los ‘corrientazos’), que representan alrededor de 80% del mercado total. Pero las grandes cadenas están dando una dura pelea por dominar todos los segmentos. Entre los más dinámicos están los de comida casual y comida rápida, que representan en Colombia algo más de 15% del mercado total. En este grupo hay cadenas como El Corral, Crepes & Waffles, Archie’s, Oma, Mc Donald’s, Burger King, Frisby, Kokoriko, Subway, KFC, Jeno’s Pizza, PPC, Sandwich Cubano, Taco Bell, Buffalo Wings, Cali Mío y la Brasa Roja, entre otras.” (Anónimo, 2015).

La respuesta que se puede deducir y analizar que grandes marcas estén llegando, y que las actuales que hay se estén expandiendo en este mercado, es el aumento de ingresos de las personas y su destinación a la compra de comida fuera de la casa, según datos de la firma Raddar “El creciente apetito de estas cadenas por el mercado local tiene justificación. De acuerdo con la firma Raddar, el mercado de las comidas fuera del hogar representó en el país \$30,7 billones durante el año pasado (2015). Esto equivale a un consumo per cápita anual de \$646.000; con un robusto crecimiento de 15%”. (Anónimo, 2015).

Seguido a que los ingresos y destinación a compra de comida fuera de la casa está en constante crecimiento por parte de los consumidores, las empresas han aumentado su facturación y utilidad en la venta de comida reflejando la relación directa beneficio-beneficio en este mercado. “Los últimos años han sido buenos para los restaurantes y cafeterías del mercado local, que han visto crecer sus ventas de forma sostenida, gracias al incremento de los ingresos disponibles de los colombianos. Tanto así, que entre el 2008 y el 2013, el valor del mercado creció casi hasta duplicarse y alcanzó un tamaño de 2,5 billones de pesos. Estas cifras de Euromonitor, posicionan a las cadenas de comida rápida como las mayores competidoras de este negocio, con una participación de 68,4% al cierre del año pasado y un crecimiento de 81,2%, en su tamaño en el mencionado periodo de tiempo. De lejos, les siguieron los grupos de restaurantes a la carta, con 19 % de las ventas y un crecimiento de 58% en las mismas. En tercer lugar se ubicaron las cadenas de cafeterías, como Juan Valdez y OMA, con una facturación que superó los 186.000 millones de pesos y el mayor crecimiento de todos: 122%” (Anónimo, 2014).

El éxito de estas empresas se da gracias a una constante evolución y adaptación a un mercado cambiante, cumpliendo con las exigencias de los consumidores. “Casi sin darse cuenta, los colombianos han vivido en los últimos años una verdadera revolución del consumo gracias a este negocio, cuyos ingredientes han creado una receta ganadora: amplia

oferta de restaurantes, nuevos formatos, precios para todos los gustos y menús de todas las clases.” (Anónimo, 2015).

Al igual que el crecimiento del mercado de comida fuera de la casa, también se resalta un crecimiento en el consumo de salsas tipo aderezo, acompañantes ideales para prolongar y diversificar el sabor de estos alimentos, encontrando que los consumidores la adquieren más y la hacen indispensable en el menú, “ La salsa de tomate, la mayonesa, la mostaza, entre otras aderezos se han posicionado en el imaginario de los consumidores como herramientas que permiten prolongar la mezcla de sabores a la hora de comer. Ante esa realidad, las familias compran cada vez más estos productos y en mayores cantidades” (Oliveros, 2014)

Este crecimiento del mercado de salsa tipo aderezo se relaciona directamente al desarrollo y expansión de las empresas de venta de comida preparada fuera de casa, que cada día van adoptando estrategias que se ven reflejadas en gran medida por las ambientaciones locativas y diferentes ofertas en el menú, que van acompañadas por las salsas tipo aderezo, convirtiéndose en algo indispensable en el portafolio de productos y servicios de estas empresas, así como también la ubicación geográfica donde se localizan estas empresas, “La revolución del mercado de comidas empezó en Colombia hace aproximadamente dos décadas, no solo por el lado de los restaurantes, sino también de los centros comerciales. La construcción de plazoletas de comidas (o food courts, como se le conoce en el sector) representó el verdadero despegue, Dieron en el clavo fundamentalmente porque la estrategia apuntaba a uno de los segmentos más prometedores de la economía colombiana en ese momento: la clase media. “Las plazoletas de comidas les dan buena parte de la vida a los centros comerciales. Alrededor de estas se han construido grandes marcas como El Corral y Crepes & Waffles, clientes habituales en los centros comerciales” (Anónimo, 2015).

Así mismo el crecimiento del consumo de salsa tipo aderezo se ve reflejado en la compra de estas salsas para en el acompañamiento en las preparaciones alimenticias del hogar, según datos de la Universidad pontificia Bolivariana, “el potencial del mercado de industria de bases y salsas en Colombia, se divide por regionales en donde la región centro, cuenta con un total de 5.164.501 hogares y un porcentaje de 21% de consumo de salsa de tomate y 15 % de otros tipos de salsas, y unas proyecciones de consumo de 26.029.085 millones de unidades en el año 2012, 27.330.539 para el año 2013 y 28.697.066 de unidades para el año 2014 referente a la salsa de tomate, 18.592.204 millones de unidades para el año 2012, 19.893.658 para el año 2013 y 21.286.214 millones de unidades referente a otro tipo de salsa. Para la región suroccidente, cuenta con un total de 3.737.000 hogares y un porcentaje de consumo de salsa de tomate de 6% y 7% para otros tipos de salsas, y unas proyecciones de consumo de 5.381.280 millones de unidades para el año 2012, 5.650.344 para el año 2013 y 5.963.861 millones de unidades referente a la salsa de tomate y 6.278.160 millones de unidades para el año 2012, 6.717.631 unidades para el año 2013 y 7.187.865 millones de unidades para el año 2014 referente a otros tipos de salsas. Para la región Nororiental, cuenta con un total de 3.430.018 millones de hogares y un consumo del 4% de salsa de tomate y 7% de otros tipos de salsa, y unas proyecciones de consumo para el año 2012 de 3.292.817 millones de unidades, para el año 2013 de 3.457.458 millones de unidades y para el año 2014 de 3.630.331 millones de unidades referente a la salsa de tomate, y de otros tipos de salsa para el año 2012 de 5.762.430 millones de unidades, para el año 2013 de 6.165.800 millones de unidades y para el año 2014 de 6.597.406 millones de unidades, con una frecuencia de compra en todas las regiones de 6 veces al trimestre” (Anónimo 2015).

A pesar de que estos datos reflejan un buen comportamiento y crecimiento en el sector, si se compara frente a otros países el consumo per cápita de salsa tipo aderezo es demasiado

bajo, llegando solo a 389 gramos el consumo per cápita anual.” En este negocio la innovación es clave para poder ofrecer productos con valor agregado a los clientes, acorde con las tendencias mundiales. En Colombia, el consumo per cápita, de salsa de tomate es de 389 gramos, algo diferente a países como Chile en donde el consumo per cápita es superior a 1,5 kilos o Estados Unidos, en donde el consumo per cápita supera los 2 kilos” (Anónimo, 2015)

En términos de desarrollo de las empresas que se dedican al expendio de comida preparada a la mesa en el mercado colombiano, ha ido evolucionando e incrementando en términos de facturación “Las cadenas de comida siguen registrando más operaciones y asistencia a los locales. En el 2014, según un informe de [www.losdatos.com](http://www.losdatos.com), las ventas de las 85 primeras marcas que operan en el país sumaron 2,77 billones de pesos, con un crecimiento del 12 por ciento respecto al 2013, cuando totalizaron 2,48 billones de pesos, las ventas de las 85 cadenas de comida correspondieron el año pasado en un 26% a las focalizadas en hamburguesas; pollo, con 21%; sándwiches, con 10; pizza, con 8; parrilla, con 6; y típica, con 3%.

El éxito global de la comida también está, por un lado, en la rapidez del servicio; y por el otro, en los bajos precios y la flexibilidad de horarios de los restaurantes” (Rolando lozano Garzón, 2015)

“Así mismo, el Dane ha señalado en algunos informes que la alimentación constituye el tercer gasto más grande cuando los colombianos salen de casa. De acuerdo con proyecciones entregadas por la consultora de consumo Raddar, las compras de comidas que hicieron los colombianos fuera del hogar llegaron el año pasado a \$30,7 billones. Eso significa que de cada \$10

gastados, \$6,2 se fueron para esa industria. Cada persona gasta al año en comida por fuera de casa unos \$646.000 (en promedio)” (Anónimo, 2015).

A la fecha, no se conoce el dato exacto de cuantos establecimientos de comida preparada a la mesa (restaurantes, comirapidas, asaderos de carne y de pollo) existen en el territorio nacional, pero según datos ronda de 295.000 establecimientos. “En la actualidad hay cerca de 295.000 establecimientos de comidas en el país, de los cuales 64.000 están en Bogotá. Mientras que 293.123 empresas del sector gastronómico están inscritas en las Cámaras de Comercio. Y según información del Dane los restaurantes constituyen el tercer gasto en los hogares colombianos, después del mercado, el arriendo y la vivienda. Lo anterior obedece a la diversidad de oferta, hay para todos los gustos en cuanto a sabores, precios y tendencias”,

“En cuanto a generación de empleos, se habla de un estimativo de 400.000 puestos de trabajo, sin contar a los proveedores y productores agrícolas. Aunque no hay cifras oficiales sobre el número de restaurantes, este gremio calcula que en Bogotá hay unos 22.000 establecimientos registrados y en el país cerca de 65.000. Sin embargo, la informalidad podría rondar el 86%, por lo que los números implican un alto margen de error” (Anónimo, 2015).

En la ciudad de Villavicencio, tampoco hay un dato exacto de cuantas empresas existen bajo la actividad de expendio de comida preparada a la mesa, resaltando además que se encuentran varios códigos para esta actividad, y lo determinan según su línea de servicios. Los códigos más destacados son los 5521 (restaurante, servicio a la mesa), 5522 (café-

frutería servicio a la mesa), 5523 (restaurante autoservicio), 5524 (café-frutería autoservicio), 5529 (otros expendio de comida).

El crecimiento de las empresas de comida rápida en Villavicencio está en auge, y se determina por dos razones principales: el crecimiento del poder adquisitivo de los consumidores en Villavicencio

“Alrededor del 58% de los consumidores de comida rápida la adquieren entre 10 y 14 veces al mes, siendo el almuerzo la hora de mayor frecuencia con un 68%. De una muestra de 10.252.000 personas, el 53% de ellas corresponde a mujeres y el 47% a hombres; mientras que los estratos 2 y 3 son los mayores consumidores del segmento. Esto se debe a que el pollo, la comida más consumida por los colombianos fuera de sus casas, tiene una importante cabida en estos estratos. En abril de 2009, la ciudad que tuvo mayores gastos per cápita fue Neiva con \$14.870, seguida de Cali con \$13.698, luego Manizales con \$13.517 y Villavicencio \$13.438” (anónimo, 2009).

La segunda razón es el desarrollo de servicios que ha presentado la ciudad durante los últimos años, la llegada de grandes centros comerciales como Unicentro, Llanocentro, Centro comercial Único, Viva Villavicencio, y Primavera, ha generado la apertura de grandes cadenas de restaurantes y comida rápidas en la ciudad. “Entre el mes de octubre y noviembre de 2014 abrieron en Villavicencio 24 nuevos negocios de comida de diferentes tipos, intentando consolidar y apoderarse del mercado aun tibio pero con gran auge en la ciudad. En el segmento de comida informal casual grandes marcas nacionales llegaron a la

ciudad como El Corral Gourmet, otro punto de El Corral, además de la sandwichera Subway y Presto, quienes se pelean codo a codo por la supremacía de este mercado” (Édgar Alfonso Aroca Campo, 2015)

#### 4.1.1.3 Análisis de la oferta

En la ciudad de Villavicencio, y en el departamento del Meta no existe ninguna empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de salsa a base de pulpa de aguacate, pero si hay empresas en el territorio colombiano que se dedican a la elaboración y comercialización de esta misma clase de salsa mencionadas anteriormente, pero con muy poca presencia en la ciudad de Villavicencio y un mercado objetivo totalmente diferente al propuesto por el presente proyecto. Las empresas Juancamole localizada en la ciudad de Pereira y Taconacho localizada en la ciudad de Medellín, comercializan sus salsas en los almacenes de cadena, más específicamente en los almacenes Éxito, un mercado totalmente distinto al formulado por el proyecto: empresas de comida preparada a la mesa. Es por tal razón, que el producto propuesto en el proyecto no cuenta con competencia directa en la ciudad de Villavicencio.

En comparación con los precios aproximados que manejan estas empresas, encontramos que los productos son más costosos con los que se tiene tentativo al producto del presente proyecto, esto se debe a gran medida por los costos de transporte de las ciudades de origen a la ciudad de Villavicencio y por la forma de negociación que se maneja frente a los almacenes de cadena.

**Tabla No. 1.**

Precios Aproximados de empresas que manejan el mismo producto.

EMPRESA	PRESENTACIÓN PRODUCTO	PRECIO APROX.
Juancamole	250 gr	\$4.500
Taconacho	250 gr	\$4.500
Llano salsas	500 gr	\$7.500

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, el producto si presenta productos sustitutos como lo son la salsa de tomate, mayonesa, tártara, entre otras, y se pueden identificar varias marcas que hacen presencia en el mercado local como son:

- Fruco
  - La constancia
  - San Jorge
  - Salsas Campi
  - Salsas marca propia hipermercados.
- **SALSAS FRUCO:**

“La salsa de tomate y la mayonesa de esta marca se producen en Cali para los consumidores colombianos y es considerada la líder de una categoría en crecimiento. Fruco, con 65 años de existencia entre los colombianos, está sobre el 50 por ciento de participación, explicó María Paula Vanegas, gerente de la marca en Unilever. Los estudios de penetración de mercado señalan que 9 de cada 10 hogares tienen salsas en su casa, lo que demuestra el alto interés de los consumidores por estos productos. Y aunque la venta de salsa de tomate y mayonesa es importante, la marca da ‘la pelea’ contra quienes critican o no ven con buenos ojos estos productos, al asociarlos con una dieta poco saludable” (Anónimo, 2013).

Como principal ventaja de esta marca, es su amplia experiencia en el mercado y su evolución constante en presentaciones de empaque, dejando atrás el empaque tradicional vidrio, a convertirlo en un empaque práctico y de fácil uso, así como también sus canales de distribución llegando cada vez más a lugares apartados del territorio colombiano.

#### LA CONSTANCIA (COLOMBINA) FORTALEZAS

- Gran variedad de productos (Salsa de tomate, mayonesa, salsas base mayonesa, mostazas y base tomate y mermeladas).
- Marca perteneciente a COLOMBINA empresa multinacional colombiana muy bien posicionada en el mercado interno y externo.
- Propia planta de producción ubicada en la ciudad de Bogotá la cual lleva el nombre de la marca, siendo esta una de los complejos productivos más grandes del país con altos estándares de calidad y tecnología de punta.

#### CAMPI (TEAM FOODS) FORTALEZAS

- Catalogo amplio en variedad de productos: Aderezos, salsas..
- Compañía multinacional con plantas de producción ubicadas en Colombia, México, Chile y oficina comercial en EEUU.
- De las seis plantas de producción que tiene la compañía las principales están ubicadas Bogotá, Barranquilla, Buga y Caloto.
- Gran posición en el mercado interno.

### SAN JORGE (PANAL S.A.S) FORTALEZAS

- Gran variedad de productos competencia para nuestro producto: salsa de tomate, salsa rosada, Mayonesa, entre otras.
- Producto fabricado por PANAL S.A.S empresa colombiana que distribuye en el país y a nivel internacional tiene mercado en Ecuador producto importado y distribuido por la empresa del país vecino LEVAPAN S.A.
- La única planta de producción está ubicada en Rionegro Colombia KM35 Autopista Medellín.

Adicional a ello, estas empresas manejan diferentes mercados objetivos llegando a los hogares directamente, como también a las empresas de comida preparada a la mesa, a través de convenios importantes en donde estas empresas aseguran la compra cierta cantidad de unidades, y estas hacen descuento importantes para asegurar un posicionamiento en el mercado. Como debilidad general de estas empresas, es el cambio de vida que están teniendo las personas, por cambiarse a un estilo de vida saludable, y tienen relacionadas a estas salsas como causal de obesidad, enfermedades cardíacas, diabetes, colesterol alto, y ha hecho que estas organizaciones replanteen su imagen para convertirlas en productos light y que son propicios para una dieta balanceada.

#### **Tabla No. 2.**

Precios aproximados de productos de salsas.

MARCA	PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO aprox.
FRUCO	SALSA DE TOMATE	400 gr	\$ 5.000
LA CONSTANCIA	SALSA DE TOMATE	400 gr	\$ 4.800
SAN JORGE	SALSA DE TOMATE	400 gr	\$ 4.000
CAMPI	SALSA DE TOMATE	380 gr	\$ 3.100
LLANO SALSAS	SALSA DE AGUACATE	500 gr	\$ 7.500

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar la salsa de tomate (principal competidora) de los principales fabricantes a nivel nacional, encontrando que estos precios son más económicos, debido a la utilización de espesantes en su producto, disminuyendo en gran cantidad la materia principal (puré de tomate) convirtiendo un producto más económico, pero menos saludable.

#### 4.1.1.3.1 Listado de proveedores y localización

**Tabla No. 3.**

Listado de Proveedores.

PROVEEDORES				
NOMBRE	PRODUCTO	TELÉFONO	DIRECCIÓN	CORREO ELECTRÓNICO
LLANOQUIMICOS	ACIDO ASCORBICO Y ACIDO CITRICO	6621736	CLL 36 NO 26 20	
AGROQUIMICA	BENZEATO DE SODIO, GOMA XANTAN Y CMC	6623022	CLL 36 NO 26 76	<a href="mailto:AGROQUIMICA_RG@HOTMAIL.COM">AGROQUIMICA_RG@HOTMAIL.COM</a>
TECNILAC WILLGO	PASTEURIZADA	2894815	VEREDA EL BARRO-GIRARDOTA	<a href="mailto:GERENCIA@TECNILACWILLGO.COM">GERENCIA@TECNILACWILLGO.COM</a>
REFRIACEROS NEVADA	CUARTO FRIO	6620210	CALLE 35 NO 25-35 SAN ISIDRO	

## Listado de Proveedores.

SURAMERICA NA DE SEGUROS	SEGUROS DE LA MAQUINARIA	66111 94		<a href="mailto:MELBA.CAR&lt;br/&gt;DENAS@ASES&lt;br/&gt;ORSURA.COM">MELBA.CAR DENAS@ASES ORSURA.COM</a>
MONPLAST S.A.S	BOLSAS EMPAQUE AL VACIO	28115 15	AVENIDA CARACAS NO 15 79	<a href="http://WWW.MON&lt;br/&gt;PLAST.COM.C">WWW.MON PLAST.COM.C</a> <a href="#">Q</a>
COMERCIALI ZADORA DE AGUCATE	AGUCATE	31158 66465- 31144086 37	CENTRAL DE ABASTOS LC 51A	
MERCADO LIBRE	EMPACADORA AL VACIO			

---

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Estrategias de Mercado

##### 4.1.2.1 Concepto de Producto o Servicio

La salsa tipo aderezo a base de pulpa de aguacate es un producto cremoso, concentrado, no diluido, ni fermentado, obtenido por la desintegración mediante fuerza de fricción física con batidora consumible de frutos frescos, sanos, maduros y limpios de aguacate. Es la parte de la pulpa comestible de la fruta; es decir que es el producto obtenido de la parte comestible carnosa de la fruta del aguacate desechando la cascara, semilla y bagazo mediante procesos tecnológicos adecuados.

Las características principales del producto son el color (intenso y homogéneo, semejante al de la fruta de la cual se ha extraído el producto, presentando un ligero cambio de color), aroma (característico de la fruta madura y libre de olores extraños), sabor (característico de la fruta, libre de cualquier sabor extraño) y consistencia (debe ser homogénea, sin grumos ni partículas extrañas).

La salsa tipo aderezo a base de pulpa de aguacate se caracteriza por ser un producto de consumo directo, ya que su consumo es inmediato y así mismo cubre las necesidades para las cuales fue diseñado, en consecuencia de esto la salsa puede ser utilizada como alimento nutricional complementario, para acompañar otras comidas como aderezo mejorando así el sabor de las mismas, estimulando los sentidos del paladar y haciendo aún más agradable la ingesta de alimentos.

La clasificación del producto de acuerdo con la información de la DIAN es la siguiente:

- Código de nomenclatura: 2008.99.90.00
- Nivel Nomenclatura: ARIAN
- Desde: 01-ene-2007
- Descripción: Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.
- Unidad Física: kg- Kilogramo

La salsa de aguacate contiene una proporción de grasas insaturadas en un 20%, las cuales participan en la eliminación del colesterol y los triglicéridos. Su valor calórico 207 Cal por cada 100 gr de productos. Aporta Vitaminas: **A**, para la vista y la piel; **E**, que protege los ácidos grasos; **C**, antioxidante que ayuda a asimilar el hierro; **B9** o ácido fólico, imprescindible para prevenir enfermedades en el feto; y **B6**, necesaria para metabolizar las proteínas. Es beneficioso para las personas diabéticas, ya que las grasas monoinsaturadas equilibran los niveles de azúcar en la sangre.

Empaque y etiquetado en polietileno de alta densidad metalizada o con foil de aluminio con válvula, presentaciones de 250 gr, 500 gr y 1000 gr. En la mezcla del producto se ofrece a los clientes una línea de producto que es la Salsa de Aguacate.

En la mezcla de productos el enfoque es en la profundidad, es decir, se ofrece la Salsa de Aguacate en tres sabores: picante, ajillo y finas hierbas, y en tres presentaciones de 250 gr, 500 gr y 1000 gr.

**Tabla No. 4.**

Ficha Técnica de Producto Terminado.

---

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO

---

BUENAS  
PRÁCTICA DE  
MANUFACTURA

---

Ficha Técnica de Producto Terminado.

**Preparado por :** JORGE ANDRÉS GIL BELLO  
**Aprobado:** MARIA CRISTINA OSPINA  
**FECHA:** 18 DE OCTUBRE 2010  
**VERSION** 2014

**NOMBRE DEL PRODUCTO**

**SALSA A BASE DE PULPA DE AGUACATE**

**DESCRIPCION DEL PRODUCTO**

Producto cremoso, concentrado, no diluido, ni fermentado, obtenido por la desintegración mediante fuerza de fricción física con batidora consumible de frutos frescos, sanos, maduros y limpios de aguacate. Es la parte de la pulpa comestible de la fruta; es decir que el producto obtenido de la parte comestibles carnosas de la fruta desechando la cascara, semilla y bagazo mediante procesos tecnológicos adecuados.

**LUGAR DE ELABORACIÓN**

Producto elaborado en la planta de procesamiento de aguacate ubicada en la universidad de los llanos. Villavicencio kilómetros 7 vía Villavicencio- Pto López , temperatura promedio 28°C y a.s.n.m 467

**COMPOSICIÓN NUTRICIONAL**

carbohidratos	5,9 gr
proteína	2.10 gr
lípidos- grasa	20,6 gr
calorías por 100 gramos	207 Cal

**PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES**

bolsa doypaq de 500 y 1000 gramos

Ficha Técnica de Producto Terminado.

**CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS COLOR:** Intenso y homogéneo, semejante al de la fruta de la cual se ha extraído el producto, presentando un ligero cambio de color.

**AROMA** característico de la fruta madura y libre de olores extraños

**SABOR** característico de la fruta libre de cualquier sabor extraño.

**CONSISTENCIA** debe estar homogénea. sin espuma ni partículas extrañas.

**REQUISITOS MINIMOS Y  
NORMATIVIDAD**

NTC 404, NTC 512-2, NTC 4592, NTC  
1364, NTC 1236, NTC 440

**TIPO DE CONSERVACIÓN**

MEDIO AMBIENTE  
REFRIGERACION

CONGELACION

A temperatura  
de 0 a 4°C

**CONSIDERACIONES PARA EL  
ALMACENAMIENTO**

mantenerlo en congelación constante de 0 a 4°C

**FORMULACIÓN**

**Materia prima/  
insumo**

Porcentaje

pulpa de fruta

base de calculo

ácido cítrico

ajustar el pH a 4

0.5% ácido

conservante

cítrico, 0.5% ácido

Ascórbico

0.16% goma

Antioxidantes

xanthan, 0,16%

CMC

SAL

2%

ESPECIAS

2%

**Vida útil estimada**

1 meses a partir del día de su elaboración

**Instrucciones**

Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible y dejar a condiciones de congelación

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.2 Estrategias de distribución

Dentro de las estrategias de distribución que se puedan construir para el componente de mercado de la idea de negocio, las alternativas de penetración constituyen la cuota inicial de todo el andamiaje sobre el cual va a rodar el desarrollo mercantil del proyecto, es por esto que dentro de las alternativas de penetración se puede manejar el ajuste de precios, con base en el estudio de mercado que se hizo, se encontró que los productos sustitutos con referencia a la salsa de aguacate tienen precios elevados en sus presentaciones de 500 gr y además de no contar con un competidor directo de nuestro producto, esto ofrece al producto un gran atractivo en el mercado y también una ventaja que se debe ver reflejada en un significativo volumen de ventas iniciales del proyecto. La innovación en sabores y presentaciones del producto son también una alternativa de penetración en el mercado, sustentado en que la ausencia misma del producto y por consiguiente sus presentaciones permitirán que todo ese segmento o cuota de mercado favorezca el desarrollo del proyecto y la colocación del producto en el mercado.

La comercialización es un factor clave para que un emprendimiento pueda ser sostenible a través del tiempo y de igual forma, tenga un crecimiento sostenido y sostenible. Inicialmente la propuesta de distribución es hacerla de manera directa, lo que supone que los gestores del proyecto serán los encargados de producir y vender la salsa tipo aderezo, lo que en marketing es también conocido como canal directo de distribución. El canal directo favorece en varios puntos el inicio del proyecto puesto que:

- Reduce los costos de distribución del producto

- Proporciona información de primera mano sobre el mercado
- Favorece el equilibrio del precio y garantiza una mayor ganancia para los gestores del proyecto.
- Provee de la información necesaria para construir un perfil de su mercado meta y de los clientes potenciales en un corto plazo.

Posteriormente se plantea y debe haber un cambio en el canal de distribución y es necesario hacer una muestra de las posibles variaciones que puede presentar la estrategia de ventas con base en lo que el mercado en su desarrollo natural arroje.

#### 4.1.2.3 Estrategia de precio

Una estrategia de precios es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general. (Iván Thompson 2007)

Con base en la consulta de diferentes estrategias de fijación de precios, lo que para el producto se hace ideal es una estrategia que permita un rápido acceso y acreditación en el mercado meta, abarcar la mayor cantidad de clientes posibles y de esta manera sensibilizar a los consumidores respecto de la gran calidad del producto, y que sientan que es un precio justo el que han pagado por adquirir la salsa de aguacate.

La estrategia de precios de penetración, es una teoría que se aplica especialmente a productos nuevos en el mercado, y que buscan escalar rápidamente en el gusto y preferencia de su mercado meta. De acuerdo con la opinión de mercadólogos expertos, esta estrategia básicamente consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios (Libro Marketing 2004, Págs. 392 al 394).

La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos:

- Penetrar de inmediato en el mercado masivo, generar un volumen sustancial de ventas.
- Lograr una gran participación en el mercado meta, desalentar a otras empresas de introducir productos competidores.
- Atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio. (Iván Thompson 2007).

#### 4.1.2.4 Estrategias de promoción

La estrategia de promoción del producto se hará inicialmente con el propósito de atraer a la mayor cantidad de consumidores posible a través de la entrega de muestras, campañas por redes sociales y demostraciones en ferias. El mercado meta del producto es el comercio de comidas preparadas, es decir que esto no nos permitirá la posibilidad de tocar

directamente al consumidor final con nuestra marca sino únicamente con el producto ofrecido a través del sitio de comidas preparadas que éste elija, por tanto, se hará la entrega de muestras a través de los mismos locales de venta de comida preparada. La promoción inicial supone la entrega de un sachet de cortesía con una muestra del producto para que el consumidor final lo lleve a su casa y allí lo consuma con otro tipo de productos diferentes a los ofrecidos en el sitio el cual le fue entregada la muestra, esto le permitirá al producto crearse un espacio dentro de la preferencia y consumo de las personas, con el fin de ir ganando una cuota de mercado a la que posteriormente se buscara ingresar de manera directa.

La promoción a través de campañas por redes sociales se desarrollara progresivamente con la creación de una FanPage en Facebook, que no tienen ningún costo y que será administrada directamente por los gestores del proyecto, a lo que con el tiempo y una inversión por definir se lograra tener una FanPage acreditada, publicitada, pensada y diseñada para lograr los objetivos mediáticos de promoción del producto.

La participación en ferias ya ha tenido su desarrollo; la II muestra de emprendimiento realizada en la Universidad de Los Llanos, fue una experiencia enriquecedora para el proyecto puesto que el aporte de conocimientos de otras personas sobre el tema, el deseo por conocer más del proyecto por parte del público, la gran aceptación del producto y la acogida inesperada que se le dio a la idea, fueron unos de los factores que nutrieron la experiencia de la muestra de emprendimiento y que motivan aún más el desarrollar y llevar a buen término el proyecto.

#### 4.1.2.5 Estrategias de comunicación

Como estrategias de comunicación la empresa ha definido las siguientes estrategias de comunicación que se enuncian a continuación:

**Tabla No. 5.**

Estrategia de Comunicación

Estrategia	Descripción/ cantidad
Canal de YouTube	El cual permitirá proyectar videos promocionales, videos de todas las actividades que realice la empresa en pro del desarrollo y promoción del producto y del reconocimiento del mismo.
Creación de un video de lanzamiento	Para el lanzamiento del producto, se creara un video mostrando lo mejor de la región y los alcances propuestos que se esperan con la puesta en marcha del proyecto.
Catalogo	4 caras, full color, diseño creativo y 10 impresiones en propalcote tamaño carta.
Dotación de Uniformes	Compra de uniformes para los empleados.
Aviso publicitario	Para imagen corporativa de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 6.**

Costo estrategias de comunicación.

<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>				
	16			
	UNIFORMES			
DOTACIÓN	AL AÑO	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	PARA 4			
	EMPLEADOS			
CATALOGO DE				
LOS PRODUCTOS	UNIDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
DE LA EMPRESA				
AVISO				
PUBLICITARIO	UNIDAD	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
PATROCINIO A				
EVENTOS DE				
PARTICIPACION	UNIDAD	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
DE LA EMPRESA				
PAGINA EN				
FACEBOOK	UNIDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
CRACION DE				
UN VIDEO DE	UNIDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
LANZAMIENTO				
CANAL DE				
YOUTUBE	UNIDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
<b>TOTAL</b>		\$ 4.400.000	<b>\$ 4.400.000</b>	<b>\$ 4.400.000</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.6 Estrategia de servicio

Para garantizar la comercialización del producto se han establecido unos criterios básicos:

- Indagar frecuentemente mediante sondeos a los clientes sobre la calidad del producto y el cumplimiento en la entrega.
- Tener en cuenta las sugerencias (FanPage, email, vía telefónica, entre otras), de los clientes, tomando los correctivos oportunos para la satisfacción del mercado a través del servicio y del producto.

Para garantizar la venta del producto se han establecido estos criterios:

- Trabajar con precios competitivos en el mercado y accesibles a los clientes.
- Dejar que el cliente sea libre de volver adquirir nuestro producto.
- Elaborar encuestas de satisfacción periódicamente.
- Verificar las estrategias de la competencia, para hacer una introspección y mejorar las estrategias propias.
- Tener mano de obra calificada que cumpla con las capacidades competitivas que requiera la empresa.
- Garantizar la medida establecida como estándar del producto en su presentación al momento de la entrega.

La forma de pago será de estricto contado, esto porque la empresa aún no cuenta con un apalancamiento financiero lo suficientemente grande como para generar y sostener una cartera a través del tiempo, además de que la rotación del producto al no ser de alta frecuencia permite que los clientes puedan programar la compra del producto con días de anticipación y así cumplir con el pago inmediato de la mercancía al momento de la entrega en el punto del cliente. El consumidor final tendrá la seguridad y garantía que el producto está certificado, y cumple con todas las normas, permisos y requisitos que deben cumplir las empresas que se dedican a producir y comercializar productos alimenticios cumpliendo con los estándares de calidad.

#### 4.1.2.7 Presupuesto de la Mezcla de mercados

##### **Tabla No. 7.**

Presupuesto de la mezcla de mercados.

DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CAPITAL DE TRABAJO SOLICITADO	GASTOS VENTAS AÑO 1
MEZCLA DE MERCADOS					
	MANTENIMIENTO REDES SOCIALES	MES	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 450.000
	PÁGINA WEB	UNIDAD	\$ 1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000
	SERVICIO CELULAR PARA MANEJO DE CLIENTES Y PROVEEDORES	MES	\$ 150.000	\$ 600.000	\$ 1.350.000
	TOTAL		\$ 1.700.000	\$2.300.000	\$ 3.300.000

## Presupuesto de la mezcla de mercados.

MEZCLA DE MERCADOS	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				
	VALOR DEL DISEÑO DEL LOGO	UNDAD	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
	EVENTOS	UNIDAD	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	MANEJO DE LA IMAGEN DEL FAN- PAGE DEL FACEBOOK	UNDAD	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
	VOLANTES PROMOCIONALES DEL EVENTO A FULL COLOR	DOS MIL	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
	PROPALCATE 240				
	TOTAL		\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000
	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN				
	DOTACIÓN	AÑO POR 4 EMPLEADOS Y 4 UNIFORMES	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	CATALOGO DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA	UNDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	AVISO PUBLICITARIO	UNDAD	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	PATROCINIO A EVENTOS DE PARTICIPACION DE LA EMPRESA	UNDAD	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
	PÁGINA EN FACEBOOK	UNDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	CREACIÓN DE UN VIDEO DE LANZAMIENTO	UNDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	CANAL DE YOUTUBE	UNDAD	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
	TOTAL		\$ 4.400.000	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000

Fuente: Elaboración propia



## Cronograma de Actividades.

ESTRATEGIA	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN												
MANEJO DE LA IMAGEN DEL FAN PAGE DEL FACEBOOK												
VOLANTES PROMOCIONALES DEL EVENTO A FULL COLOR PROPALCATE 240												
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN												
CATALOGO DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA												
AVISO PUBLICITARIO												
PATROCINIO A EVENTOS DE PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA												
PAGINA EN FACEBOOK												
CREACION DE UN VIDEO DE LANZAMIENTO												
CANAL DE YOUTUBE												

Fuente: Elaboración propia

Como complemento al cronograma de actividades de la mezcla de mercados, se ha tomado en cuenta unos indicadores para medir el crecimiento en ventas, penetración del mercado, satisfacción del cliente y la ejecución del presupuesto estimado en ventas para

evaluar si las estrategias de mercado adoptadas van acorde al crecimiento proyectado del proyecto, y permitirá tomar medidas correctivas y de mejoramiento sea el caso de cumplir o no cumplir.

**Tabla No.8.**

Indicadores de Mezcla de Mercados.

PENETRACIÓN DE MARCA	CONOCER EL PORCENTAJE DE CONSUMIDORES QUE COMPRARON EL PRODUCTO	PDM= TOTAL DE CONSUMIDORES QUE COMPRARON EL PRODUCTO / POBLACIÓN TOTAL
CONOCIMIENTO DE MARCA	CONOCER EL PORCENTAJE DE PERSONAS QUE HAN ESCUCHADO UNA MARCA	CM= CLIENTES REALES O POTENCIALES QUE RECONOCEN O NOMBRAN UNA MARCA / POBLACIÓN TOTAL ENTREVISTADA
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	CONOCER EL NIVEL DE SATISFACCIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES CON UNA MARCA, PRODUCTO O SERVICIO	SC= SUMATORIA DE LAS CALIFICACIONES OTORGADA POR LOS CLIENTES A UNA MARCA, PRODUCTO O SERVICIO (ESCALA DE 1 A 5) / POBLACIÓN TOTAL ENTREVISTADA
EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	MEDIR LA CAPACIDAD DE REALIZAR VENTAS	EP=VENTAS REALES/VENTAS PRESUPUESTADAS

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2.9 Estrategia de Aprovisionamiento

El proceso de aprovisionamiento está dividido en dos partes o segmentos, el primero es el aprovisionamiento de las materias primas tales como: aguacate y agua, que se hará de manera semanal y ya están ubicados los proveedores de dichas materias. Por otro lado, la segunda parte del aprovisionamiento tiene que ver con la parte de empaçado, embalaje y conservación del producto, acá se encuentran los conservantes, antioxidantes, empaques, especias y sal, que llegaran directamente a la bodega sin ningún costo adicional y serán surtidos de manera mensual. Los pagos de todos los insumos necesarios para el proceso de producción serán de estricto contado, puesto que por la falta de bagaje y respaldo que tiene este proyecto, aún no se nos permite hacernos acreedores a créditos para la compra de dichos insumos.

#### 4.1.3 Proyección de Ventas

##### 4.1.3.1 Proyecciones de ventas

De acuerdo al estudio de mercados, donde arrojó que 86 empresas nos comprarían el producto de existir en el mercado, se proyectó las siguientes unidades de acuerdo al consumo de 500 gramos diarios.

**Tabla No. 9.**

Empresa Compradoras.

EMPRESAS O OFRECER	87
GRAMOS CONSUMO DÍA	500 GRAMOS
CONSUMO TOTAL GRAMOS DIA	43.500
DIAS DEL MES	20
CONSUMO TOTAL GRAMOS MENSUAL	870.000
KG MENSUALES	870
KG 1ER AÑO(9MESES)	7.830
1KG= 2 PRESENTACIONES DE 500 GRAMOS	15660 unidades

Fuente: Elaboración Propia

En la proyección de ventas se tiene estimado a 5 años, donde en el primer año se proyecta unas ventas de 17.446 unidades de 500 gramos tomando como referencia el estimativo de producción arrojado por el estudio de mercados, con tres meses improductivos, tiempo calculado para la apertura de la empresa y cumplimiento de requerimientos legales para su puesta en marcha, para el segundo año se estima unas ventas de 24.514 unidades de 500 gramos, para el tercer año se estima unas ventas de 26.026 unidades de 500 gramos, para el cuarto año unas ventas de 27.631 unidades de 500 gramos y para el último año de proyección 29.335 unidades de 500 gramos.

**Tabla No. 10.**

## Presupuesto de Ventas

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	0	1987	2110	2239,93	2378
FEBRERO	0	1997	2120	2251,13	2390
MARZO	0	2007	2131	2262,39	2402
ABRIL	1900	2017	2142	2273,70	2414
MAYO	1910	2027	2152	2285,07	2426
JUNIO	1919	2037	2163	2296,49	2438
JULIO	1929	2048	2174	2307,97	2450
AGOSTO	1938	2058	2185	2319,51	2463
SEPTIEMBRE	1948	2068	2196	2331,11	2475
OCTUBRE	1958	2078	2207	2342,77	2487
NOVIEMBRE	1968	2089	2218	2354,48	2500
DICIEMBRE	1977	2099	2229	2366,25	2512
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>17446</b>	<b>24514</b>	<b>26026</b>	<b>27631</b>	<b>29335</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se había mencionado anteriormente, durante los meses de enero, febrero y marzo del primer año, se estima improductivos, tiempo necesario de la tramitología para el funcionamiento de la empresa. El crecimiento mes a mes es del 0,5%, para llegar a un 6% anual, excepto el primer año que es del 4,5%, porcentaje que se ajustó e idóneo al crecimiento que presenta el sector de comidas rápidas que es del 15% anual. “El negocio de comidas por fuera del hogar está disparado: crece a más de 15% anual y ya vende \$30 billones. Los grandes conglomerados se están moviendo para dominar uno de los mercados más sólidos de la economía colombiana” (Anónimo, 2015)

Los ingresos se determinan con las unidades proyectadas y el precio de venta, en donde se estima vender la unidad de 500 gramos en \$7.000 pesos durante el primer año, puesto que es la introducción del producto al mercado y el precio es acorde a los demás productos

sustitutos que presenta el mercado. Durante el segundo y el tercer año se estima vender el producto a un precio de \$7.500, presentado un incremento del 7,15% con respecto al año 1, esto como resultado que se pretende expandir el mercado en término del año 2 y 3. Para los años 4 y 5, el precio de venta del producto se pretende manejar un precio de \$8.500, presentando un crecimiento aproximado del 13,3% con respecto al año 2 y 3, y esto se da como resultado al posicionamiento y expansión del mercado, siendo coherente aún con los precios de las principales marcas de productos sustitutos.

Para el primer año se tiene unos ingresos de \$122.122.141 de pesos, para el segundo año unos ingresos de \$183.852.006 de pesos, para el tercer año unos ingresos de \$195.191.596 de pesos, para el cuarto año unos ingresos de \$234.861.768 de pesos y para el último año unos ingresos de \$249.347.110 de pesos.

**Tabla No. 11.**

Ingresos por ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	0	\$ 14.904.226	\$ 15.823.486	\$ 19.039.405	\$ 20.213.680
FEBRERO	0	\$ 14.978.747	\$ 15.902.603	\$ 19.134.602	\$ 20.314.748
MARZO	0	\$ 15.053.641	\$ 15.982.116	\$ 19.230.275	\$ 20.416.322
ABRIL	\$ 13.300.000	\$ 15.128.909	\$ 16.062.027	\$ 19.326.426	\$ 20.518.404
MAYO	\$ 13.366.500	\$ 15.204.553	\$ 16.142.337	\$ 19.423.059	\$ 20.620.996
JUNIO	\$ 13.433.333	\$ 15.280.576	\$ 16.223.049	\$ 19.520.174	\$ 20.724.101
JULIO	\$ 13.500.499	\$ 15.356.979	\$ 16.304.164	\$ 19.617.775	\$ 20.827.721
AGOSTO	\$ 13.568.002	\$ 15.433.764	\$ 16.385.685	\$ 19.715.864	\$ 20.931.860
SEPTIEMBRE	\$ 13.635.842	\$ 15.510.933	\$ 16.467.613	\$ 19.814.443	\$ 21.036.519
OCTUBRE	\$ 13.704.021	\$ 15.588.487	\$ 16.549.951	\$ 19.913.515	\$ 21.141.702
NOVIEMBRE	\$ 13.772.541	\$ 15.666.430	\$ 16.632.701	\$ 20.013.083	\$ 21.247.410
DICIEMBRE	\$ 13.841.404	\$ 15.744.762	\$ 16.715.864	\$ 20.113.148	\$ 21.353.647
TOTAL					
INGRESOS	\$ 122.122.141	\$ 183.852.006	\$ 195.191.596	\$ 234.861.768	\$ 249.347.110

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3.2 Política de Cartera.

Dado el tipo de negocio, se trabajará sobre pedido, el cliente hace la solicitud y ese mismo día cancelará el producto de contado, la entrega del producto será oportuna.

### 4.2 Estudio Técnico

#### 4.2.1 Operación

##### 4.2.1.1 Ficha Técnica del Producto.

#### Tabla No. 12.

Ficha Técnica del Producto.

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO			BUENAS PRÁCTICA DE MNUFACTURA
<b>Preparado por :</b> JORGE ANDRES GIL BELLO	<b>Aprobado:</b> MARIA CRISTINA OSPINA	FECHA: 18 DE OCTUBRE 2010	VERSION 2014
NOMBRE DEL PRODUCTO	SALSA DE AGUACATE		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	producto cremoso, concentrado, no diluido, ni fermentado, obtenido por la desintegración mediante fuerza de fricción física con batidora consumible de frutos frescos, sanos, maduros y limpios de aguacate. Es la parte de la pulpa comestible de la fruta; es decir que el producto obtenido de la parte comestibles carnosas de la fruta desechando la cascara, semilla y bagazo mediante procesos tecnológicos adecuados.		

Ficha Técnica del Producto.

<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b>	Producto elaborado en la planta de procesamiento de aguacate ubicada en la universidad de los llanos. Villavicencio kilómetros 7 vía Villavicencio- Pto López , temperatura promedio 28°C y a.s.n.m 467								
<b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL</b>	<table> <tr> <td>carbohidratos</td> <td>5,9 gr</td> </tr> <tr> <td>proteína</td> <td>2.10 gr</td> </tr> <tr> <td>lípidos- grasa</td> <td>20,6 gr</td> </tr> <tr> <td>calorías por 100 gramos</td> <td>207 Cal</td> </tr> </table>	carbohidratos	5,9 gr	proteína	2.10 gr	lípidos- grasa	20,6 gr	calorías por 100 gramos	207 Cal
carbohidratos	5,9 gr								
proteína	2.10 gr								
lípidos- grasa	20,6 gr								
calorías por 100 gramos	207 Cal								

**CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS**

**COLOR:** Intenso y homogéneo, semejante al de la fruta de la cual se ha extraído el producto, presentando un ligero cambio de color.

**AROMA** característico de la fruta madura y libre de olores extraños

**SABOR** característico de la fruta libre de cualquier sabor extraño.

**CONSISTENCIA** debe estar homogénea. sin espuma ni partículas extrañas

**REQUISITOS MÍNIMOS Y NORMATIVIDAD**

NTC 404, NTC 512-2, NTC 4592, NTC 1364, NTC 1236, NTC 440

**FORMULACIÓN**

<b>Materia prima/ insumo</b>	<b>Porcentaje</b>
pulpa de fruta	base de calculo
ácido cítrico	ajustar el pH a 4
conservante	0.5% ácido cítrico, 0.5% ácido Ascórbico

### Ficha Técnica del Producto.

	Antioxidantes	0.16% goma xanthan, 0,16% CMC
	SAL	2%
	ESPECIAS	2%
<b>Vida útil estimada</b>	1 meses a partir del día de su elaboración	
<b>Instrucciones</b>	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible y dejar a condiciones de congelación	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.2 Descripción del Proceso

##### Criterios para la aceptación de la materia prima

Aguacate: el aguacate para su aceptación debe de tener el mismo índice de maduración por el cual para esto se harán selección al azar en el lote de llegada los cuales serán partidos a la mitad y mirar su pulpa.

El aguacate tiene que cumplir con los siguientes requerimientos:

- Debe ser un aguacate con cascara verde sin ninguna protuberancia o anomalía que se observe a simple vista ni que tenga olores extraños.
- Debe estar en etapa de maduración, donde el porcentaje debe ser aproximado en un 70%, para el transporte y manipulación
- No debe presentar ninguna abertura, puesto que la materia prima al contacto con el oxígeno presenta oxidación y no sería óptimo para la creación del producto.

**Tabla No. 13.**

## Requerimiento Aguacate

IMAGEN	REQUERIMIENTOS
	<p>Color = la pulpa debe ser de color amarillo con tonos verdosos sin ninguna protuberancia o degradación de color café que indique una oxidación o pudrición de las fibras. Su semilla o cuerpo debe de estar limpio sin ninguna anomalía para ser retirado.</p> <p>Olor: debe ser característico del aguacate si existe cualquier otro olor este producto puede ser rechazado ya que pueden ser residuos químicos provenientes de herbicidas o fungicidas usado en el cultivo.</p> <p>Sabor: un sabor un poco simple con toques aceitoso característico del producto, si existen sabores ácidos o anormales el producto podría ser descartado.</p>

---

Fuente: Elaboración propia

## Insumos y otros ingredientes

Para los insumos estos deben de ir con su ficha técnica junto con su etiqueta con su respectivo etiquetado de lote y nombre característico.

## Ingredientes

Deben de venir con su respectiva etiqueta con su respectivo lote y también si el ingrediente viene con su respectiva fecha de vencimiento.

## Operaciones de transformación

- Corte: Esta operación se colocan en grupos que se encargan de cortar la fruta y otro de separar la pulpa- semilla.
- Pelado: Esta operación que permite una mejor presentación del producto, al mismo tiempo que favorece la calidad sensorial al eliminar material de textura más firme.

## Homogenizado

La pulpa de aguacate libre de todo elemento extraño, es colocada en un mezclador tipo batidora con el fin de disminuir el tamaño de los trozos dando una mejor apariencia a la pulpa, evitando una rápida separación de los componentes en la pulpa, de esta forma se genera una textura más fina. esta operación igual que el corte y pelado debe efectuarse en el menor tiempo posible, debido a que la pulpa sometida a homogenización sufre una alta aireación, lo cual puede deteriorarla al aumentar la acción de las enzimas presentes, las cuales causan una oxidación acelerada.

## Adición de los conservantes

Se puede trabajar con procesadores móviles que facilitan el mezclado homogéneo, puesto que en esta etapa también se deben adicionar los productos que buscan aumentar la estabilidad y duración de la pulpa de aguacate, en primera instancia se debe agregar el ácido cítrico grado alimentario (2,5 g ac. cítrico/kg pulpa), con lo cual se reduce el ph, factor que limitara el crecimiento de microorganismos, posteriormente se adiciona ácido ascórbico (400mg/kg pulpa) y vitamina e (400 mg/kg pulpa).

#### Envasado

Las pulpas ya obtenidas deben ser aisladas del medio ambiente, esto se logra mediante su empaçado con el mínimo de aire, en recipientes adecuados y compatibles con las pulpas. En busca de darle vistosidad, economía y funcionalidad a los empaques, se recomienda el uso de bolsa en alto calibre, que permitan el sellado al vacío. Para darle funcionalidad a este tipo de producto se recomienda emplear empaques con capacidades de 250g, 500g y 1kg.

#### Almacenamiento

El producto terminado se almacena en congelación, se sugiere una temperatura máxima de entre 2- 4°C con lo cual se obtiene una vida útil de 30 días

#### Etiquetado

Cada una de las bolsas deberá estar marcado bien sea en forma de membrete o como una etiqueta, esta información deberá contener como mínimo los siguientes datos: fabricante, variedad, fecha de fabricación, fecha vencimiento, ingredientes, peso.

Tabla No. 14.

Descripción proceso



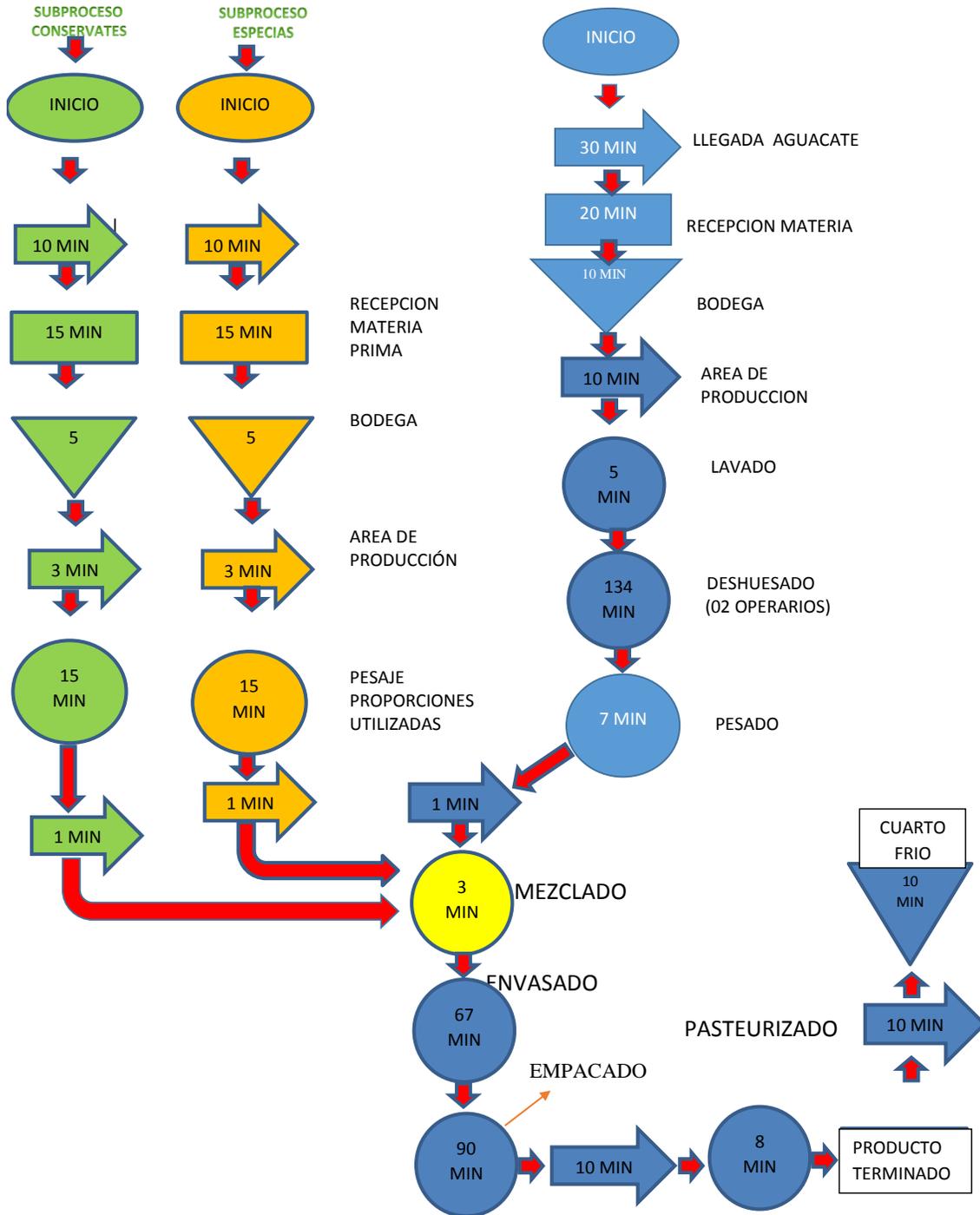
<b>EMPRESA</b>	LLANOSALSAS		
<b>DIVISIÓN</b>	N/S		
<b>DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN		
<b>PROCESO</b>	ELABORACIÓN SALSA DE AGUACATE		
<b>PROD. REQUERIDA</b>	180 UNID X LIBRA		
<b>TIEMPO</b>	1 DIA LABORAL ( 08 HORAS)		
<b>RESPONSABLES</b>	OPERARIO 1 OPERARIO 2 JEFE DE PRODUCCIÓN		
<b>ELABORÓ:</b>	ANALISTA		
<b>FECHA</b>	MAYO 25/ 2015		
<b>REVISÓ:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN		

ACTIVIDAD		NÚMERO	TIEMPO
	OPERACIÓN	9	344 MIN
	TRANSPORTE	11	89 MIN
	INSPECCION	4	65 MIN
	DEMORA	0	0 MIN
	ALMACENAJE	2	30 MIN

Fuente: Elaboración propia

Grafico No. 1 Diagrama Flujo de Proceso.



Fuente: Elaboración Propia.

## 4.2.1.3 Necesidades y Requerimientos.

**Tabla No. 15.**

Materias primas e insumos primer año.

INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO INSUMOS	COSTO AÑO 1	COSTO UNITARIO
AGUACATE ÁCIDO	TONELADAS	10,20	\$ 2.800.000	\$ 28.557.793	\$ 1.636,92 \$
ASCORBICO	KILOS	6,63	\$ 12.900	\$ 85.520	\$ 4,90
ÁCIDO CÍTRICO	KILOS	6,63	\$ 4.550	\$ 30.164	\$ 1,73
AGUA	LITROS	862	\$ 125	\$ 107.729	\$ 6,18
SAL	KILOS	132,59	\$ 1.000	\$ 132.590	\$ 7,60
AJÍ	KILOS	66,29	\$ 8.400	\$ 556.877	\$ 31,92
BENZEATO DE SODIO	KILOS	6,63	\$ 6.350	\$ 42.097	\$ 2,41
GOMA XANTA	KILOS	2,12	\$ 11.500	\$ 24.397	\$ 1,40
C.M.C	KILOS	2,12	\$ 16.750	\$ 35.534	\$ 2,04
TOTAL			\$ 2.826.975	\$ 29.572.701	\$ 1.695

Fuente: Elaboración Propia.

Esta relación se tiene programada para el primer año, donde se ha programado fabricar y comercializar 17.446 unidades de salsa a base de pulpa de aguacate en presentación de 500 gramos.

Para el segundo año de producción, se tiene en cuenta el incremento de producción estimado en un 6%, así como también el incremento de los insumos y materia prima en un 3% para poder proyectar los costos de insumos y de materia prima para este año. Las unidades a producir son 24.514 unidades de salsa a base de pulpa de aguacate de 500 gramos a un costo unitario de \$1.746 pesos.

**Tabla No. 16.**

Materia Primas e insumos segundo año

<b>INSUMO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO AÑO 2</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>
AGUACATE	TONELADAS	\$ 41.330.685	\$ 1.686,03
ÁCIDO ASCORBICO	KILOS	\$ 123.771	\$ 5,05
ÁCIDO CÍTRICO	KILOS	\$ 43.656	\$ 1,78
AGUA	LITROS	\$ 155.913	\$ 6,36
SAL	KILOS	\$ 191.892	\$ 7,83
AJÍ	KILOS	\$ 805.948	\$ 32,88
BENZEATO DE SODIO	KILOS	\$ 60.926	\$ 2,49
GOMA XANTA	KILOS	\$ 35.308	\$ 1,4
S.M.C	KILOS	\$ 51.427	\$ 2,10
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 42.799.526</b>	<b>\$ 1.746</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para el tercer año de producción con un incremento del 6% en la producción anual, y un incremento del 3% en los costos de materia prima y de insumo con respecto al segundo año de producción. Las unidades a producir y comercializar son 26.026 unidades de salsa a base de pulpa de aguacate de 500 gramos, a un costo unitario de \$1.746 pesos.

**Tabla No. 17.**

Materia prima e insumos tercer año

INSUMO	UNIDAD	COSTO AÑO 3	COSTO UNITARIO
AGUACATE	TONELADAS	\$ 43.879.872	\$ 1.686,031
ÁCIDO ASCORBICO	KILOS	\$ 131.405	\$ 5,049
ÁCIDO CÍTRICO	KILOS	\$ 46.348	\$ 1,781
AGUA	LITROS	\$ 165.529	\$ 6,360
SAL	KILOS	\$ 203.728	\$ 7,828
AJÍ	KILOS	\$ 855.657	\$ 32,878
BENZEATO DE SODIO	KILOS	\$ 64.684	\$ 2,485
GOMA XANTA	KILOS	\$ 37.486	\$ 1,440
S.M.C	KILOS	\$ 54.599	\$ 2,1
TOTAL		\$ 45.439.307	\$ 1.746

Fuente: Elaboración propia

Para el 4 y 5 año se proyecta un incremento del 6% en producción y un 3% de incremento en los insumos y materia prima con respecto al año inmediatamente anterior. Para el 4 año las unidades a producir son 27.631 unidades de salsa a base de pulpa de aguacate a un costo unitario de \$1.750 pesos y para el 5 año se proyecta producir y comercializar 29.335 unidades de salsa de aguacate de 500 gramos a un costo unitario de \$1.750 pesos.

**Tabla No. 18.**

Materia primas e insumos cuarto año

INSUMO	UNIDAD	COSTO AÑO 4	COSTO UNITARIO
AGUACATE	TONELADAS	\$ 46.586.286	\$ 1.686,031
ÁCIDO ASCORBICO	KILOS	\$ 139.509	\$ 5,049
ÁCIDO CÍTRICO	KILOS	\$ 147.620	\$ 5,343
AGUA	LITROS	\$ 175.738	\$ 6,360
SAL	KILOS	\$ 216.293	\$ 7,828
AJÍ	KILOS	\$ 908.433	\$ 32,878
BENZEATO DE SODIO	KILOS	\$ 72.909	\$ 2,639
GOMA XANTA	KILOS	\$ 39.798	\$ 1,440
S.M.C	KILOS	\$ 57.967	\$ 2,10
TOTAL		\$ 48.344.554	\$ 1.750

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No.19.**

Materia primas e insumos quinto año.

INSUMO	UNIDAD	COSTO AÑO 5	COSTO UNITARIO
AGUACATE	TONELADAS	\$ 49.459.626	\$ 1.686,03
ÁCIDO ASCORBICO	KILOS	\$ 148.114	\$ 5,05
ÁCIDO CÍTRICO	KILOS	\$ 156.725	\$ 5,34
AGUA	LITROS	\$ 186.578	\$ 6,36
SAL	KILOS	\$ 229.634	\$ 7,83
AJÍ	KILOS	\$ 964.463	\$ 32,9
BENZEATO DE SODIO	KILOS	\$ 72.909	\$ 2,49
GOMA XANTA	KILOS	\$ 42.253	\$ 1,44
S.M.C	KILOS	\$ 61.542	\$ 2,1
TOTAL		\$ 51.321.843	\$ 1.750

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad instalada se resume de la siguiente manera:

**Tabla No. 20.**

Tiempos Proceso

MAQUINA	CANTIDAD DE ENTRADA KG	CANTIDAD DE SALIDA KG	MERMA	TIEMPO
RECEPCIÓN Y PESADO PRODUCTO CORTADO	1	1	0,0	0,3
DESHUESADO Y DESPULPADO	1	0,75	0,25	1
HOMOGENIZADO	0,75	0,70	0,05	5
EMPAQUE	0,70	0,70		1
TRANS. ALMACENAMIENTO	0,70	0,79		0,5
ETIQUETADO	0,70	0,70		0,30
TOTAL				8,3

Fuente: Elaboración Propia

### **PROCESAMIENTO DE AGUACATE EN PURE O SALSA**

Observando las ventas presupuestadas para el año 1 que son 17.440 unidades en presentaciones de 500 gr de salsa de aguacate. El producto por unidad tiene el 90% de pulpa de aguacate y el otro 10% es la mezcla de agua, ingredientes y aditivos como conservantes. Lo cual refleja que la cantidad de aguacate a procesar es la siguiente:

$$\text{cantidad procesar anual} = 17440 \text{ unidades} * (0.5\text{gr}) = \frac{8720 \text{ Kg}/1}{1000 \frac{\text{Kg}}{\text{Ton}}} = 8,720 \text{ Ton}$$

**CANTIDAD A PROCESAR:** la cantidad de pulpa ya procesada que se va a necesitar para lograr el producto terminado es de 8,720 Toneladas; en la realización de los prototipos de productos determinamos que la cantidad de pulpa en un aguacate es del 65% del cual nos deja un desperdicio del 35% para determinar el verdadero peso que se va a requerir al proveedor de materia prima es el siguiente:

$$\text{Materia Proveedor} = \frac{8,720 \text{ ton}}{0,65} = 13,42 \text{ toneladas}$$

Teniendo el peso que vamos a requerir a nuestro proveedor de materia prima se puede determinar las unidades de aguacate tipo papelillo que va a llegar para su procesamiento suponiendo basándonos en la teoría que cada aguacate tenga un peso promedio de 0,5 Kg

$$\text{Materia prima por unidades} = \frac{13,42 \text{ ton} * 1000 \text{ kg}}{1 \text{ ton}} = \frac{13420 \text{ kg}}{0,5 \text{ kg/un}} = 26.840 \text{ unidades}$$

Realizados los cálculos para determinar cuánto aguacate por unidad vamos a procesar anualmente estos se dividirá en los 9 meses en donde se procesara en el año 1:

$$\text{Materia prima mensual} = 26840 \text{ unidades}/9 \text{ meses} = 2983 \text{ Unidades-mes} \\ * 0,5 \text{ kg/und} = 1492 \text{ kg-mes}$$

Ahora se hallará cuanto se producirá cada día

$$\text{Producción Día} = 1492 \text{ kg-mes}/20 \text{ días} = 75 \text{ kg/día}$$

La capacidad instalada se resume de la siguiente manera:

**Tabla No. 21.**

Capacidad Productiva

	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
HORAS DIA	8	8	8	8	8
HORAS MES	160	160	160	160	160
HORAS AÑO	1440	1920	1920	1920	1920
UNIDADES A PRODUCIR/CAPACIDAD UTILIZADA	17446	24514	26026	27631	29335
MESES PRODUCTIVOS	9	12	12	12	12
CAPACIDAD UNIDADES DIA	150	150	150	150	150
CAPACIDAD UNIDADES HORA	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75
CAPACIDAD UNIDADES MES	3000	3000	3000	3000	3000
CAPACIDAD INSTALADA UNIDADES AÑO	27000	36000	36000	36000	36000
CAPACIDAD OCIOSA	9554	11486	9974	8369	6665

Fuente Elaboración Propia

En la tabla relacionada anteriormente se puede observar la capacidad utilizada del primer años es del 64.6%, el segundo año es del 68.09%, del tercer año es del 72.30%, del cuarto y quinto año es del 76.75% y 81.48% respectivamente, periodos de evaluación del proyecto. Teniendo como política laborar 8 horas diarias por 20 días al mes.

#### 4.2.1.4 Política De inventarios

De acuerdo a la capacidad instalada que tiene el proyecto y a las ventas estimadas sujetas al estudio de mercado, se debe establecer una política de inventarios para mitigar cualquier tipo de riesgo que pueda ocurrir en la puesta en marcha y contribuir al normal funcionamiento de la empresa.

**Tabla No. 22.**

Proyección de inventarios

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
UNIDADES REQUERIDAS MENSUALES	1938	2043	2169	2303	2445
UNIDADES REQUERIDAS DIARIAS	97	102	108	115	122
UNIDADES MÁXIMAS DE PRODUCCIÓN DIARIAS	150	150	150	150	150
UNIDADES DE DIFERENCIA (STOCK INVENTARIO)	53	48	42	35	28
STOCK INVENTARIO MENSUAL	1062	957	831	697	555
STOCK INVENTARIO ANUAL	9554	11486	9974	8369	6665
DÍAS QUE SE PUEDEN DAR IMPRODUCTIVOS EN EL MES	7	6	6	5	4
DÍAS QUE SE PUEDEN DAR IMPRODUCTIVOS EN EL AÑO	64	77	66	56	44

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la proyección de inventarios, se decide trabajar con el máximo de producción, puesto que la maquinaria proviene de otras ciudades y no hay un servicio inmediato de garantía en caso de que se requiera, no hay antecedentes de consumo de salsa a base de pulpa de aguacate, y adicional hay unas cifras alentadoras de incremento de consumo de “comida rápida” sumado a las estrategias de mercadeo contempladas, haciendo frente a los pros y los contra que se puedan presentar en la puesta en marcha del proyecto.

**Tabla No. 23.**

Descripción de equipos y máquina

MÁ- QUI- NAS	C A N	FUN- CIÓN	ALTER- NATIVAS DE MAQUI- NARIA A UTILIZAR	MÁQUI- NARIA SELE- CCIO- NADA	RAZÓN DE SELE- CCIÓN	CARACTE- RÍSTICAS TÉCNICAS MÁQUINA SELECCIONADA	PRECIO
--------------------	-------------	--------------	---	---	----------------------------	---	--------

Descripción de equipos y máquina

Batidora in-dustrial	1	Este equipo sirve como homogeneizador en las pulpas de aguacate por consiguiente en este mismo equipo se hace la adición de conservantes	Batidoras industriales	Magnum. Mod: KB-502 G	Homogeneizadora con capacidad de producir hasta 20 kg cada cinco minutos	Producción 180 kilogramos por hora  Eléctrico 110 Volts. Motor 3/4 H.P. Con 3 velocidades  Peso 22 kg.  Dimensiones  Altura: 124cm  Ancho: 20cm  Largo:55cm Medición Ph -2.0 a 16  Temperatura de 0° a 90°c  Fuente de alimentación 4 baterías,  195 x 40x 36mm/ 230 x 205 x 50 mm	<b>Sub total</b>  <b>\$ 2.600.000</b> <b>Iva</b>  <b>Incluido</b>  <b>Total</b>  <b>\$ 2.600.000</b>
Phmetro	1	Medir el PH del producto.		5.	Idóneo para soluciones pastosas		\$2.000.000

Descripción de equipos y máquina

Mesa de acero inoxidable	4	Usada para el procesa miento de corte, deshues ado y despulp ado		Es de un materia que permite la inocuidad del producto en proceso	Mesa En Acero Inoxidable 150 X 60 X 90	\$1.800.000
Canasti- llas indus-  triales	100	4013 TT fondo y paredes tapadas  4260 RFP fondo y paredes perforadas  4013 BFT fondo y paredes perforadas barras	4013 BFT fondo y paredes perforadas barras	Las canastillas permiten una aireación al producto además de ser lo suficiente mente largas para almacenar siete bolsas cada una con 6 unidades de 500 Grs.	Fondo tapado y paredes perforadas barras  Dimensiones(largo x ancho x alto) 60x40x13  Peso 1.5 kgs / capacidad 20 kgrs / resistencia 400 kgs/ apilamiento x 15 cajas  Valor unidad 13.000	\$1.000.000

## Descripción de equipos y máquina

Marmi- ta	1	Proceso de pasteuri- zación de la salsa	WILLGO, PMG-100	Maquina idónea para el proceso de pasteurizac ión de soluciones pastosas y/o salsas tipo aderezo	Tanque cilíndrico vertical fabricado en lámina inox. AISI 316 cal. 14 en su camisa interior con una cámara para agua, camisa exterior o forro en lámina inox. 304 Cal 16, chasis de soporte en tubo inox. de 2", motor de agitación de 1/2 hp a 25 rpm con variador de velocidad, Válvula de seguridad de presión de agua, quemador para gas propano o natural, termostato para gas, conexión de salida de producto en 2" con valvula mariposa, tapa superior abatible , soporte reductor fijo. entrada para llenado de agua	Valor Total: \$10.100.000
--------------	---	--	--------------------	--	--	------------------------------

## Descripción de equipos y máquina

			o recirculación, visor de nivel y agitador de dos aspas con raspadores de teflon, entrada de producto superior en 1-1/2".	
Bolsa para el empaque	Empaque del producto terminado	Empaques pre fabricados a las especificaciones de la empresa.	\$ 450 unidad.	Total 4.500.0000
Gra-mera industrial	3 pesar el aguacate que llega a la planta	para un mes de producción	Modelo:70 9 - 3kg Max: 3kg dimensiones (largo x ancho x alto)32,7x13,5x37 cm (ficha técnica y proveedor)  <a href="http://www.basculasmoresco.com/uploads/1/7/4/0/1740594/_ficha_tecnica_moresco_7099_3kg.pdf">http://www.basculasmoresco.com/uploads/1/7/4/0/1740594/_ficha_tecnica_moresco_7099_3kg.pdf</a>	Total \$567.000

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2.1.5 Plan de producción

De acuerdo a las proyecciones anteriormente descritas, se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla No. 24.**

Plan de producción

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Precio Por Producto</b>					
Precio SALASA DE AGUCATE (PRESENTACIÓN DE 500 GRAMOS)	7.000	8.500	8.500	8.500	8.500
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>					
Unidades SALASA DE AGUCATE (PRESENTACIÓN DE 500 GRAMOS)	17.446	24.514	26.026	27.631	29.335
<b>Total Ventas</b>					
Precio Promedio	7.000,0	7.500,0	7.500,0	8.500,0	8.500,0

Fuente: Elaboración Propia.

## 4.2.2 Plan de compras

## 4.2.2.1 Consumos por unidad de producto

De acuerdo a la formulación del producto se describe de la siguiente manera:

**Tabla No. 25.**

Descripción del producto.

INSUMO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR UNIDAD DE PRODUCTO EN 500 GRAMOS	CANTIDAD	MEDIDA
AGUACATE	87.99%	440,00	GRAMOS
ÁCIDO ASCORBICO	0,04%	0,25	GRAMOS
ÁCIDO CÍTRICO	0,04%	0,25	GRAMOS
AGUA	9.40%	47,00	GRAMOS
SAL	1.20%	6,00	GRAMOS
AJÍ	1.20%	6,00	GRAMOS
BENZEATO DE SODIO	0,04%	0,25	GRAMOS
GOMA XANTA	0.02%	0,10	GRAMOS
C.M.C	0.04%	0,20	GRAMOS
TOTAL	100,00%	500,05	

Fuente: Elaboración Propia

Esta formulación está sujeta a los estándares y normatividad estipulada para acreditación del registro INVIMA.

#### 4.2.3 Costos de producción

**Tabla No. 26.**

Costo de materia prima

## Costo de materia prima

INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO INSUMOS	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
AGUACATE	TONE-LADAS	10,20	\$2.800.000	\$ 28.557.793	\$ 41.330.685	\$ 43.879.872	\$ 46.586.286	\$ 49.459.626
ÁCIDO ASCORBICO	KILOS	6,63	\$ 12.900	\$ 85.520	\$ 123.771	\$ 131.405	\$ 139.509	\$ 148.114
ÁCIDO CÍTRICO	KILOS	6,63	\$ 4.550	\$ 30.164	\$ 43.656	\$ 46.348	\$ 147.620	\$ 156.725
AGUA	LI-TROS	862	\$ 125	\$ 107.729	\$ 155.913	\$ 165.529	\$ 175.738	\$ 186.578
SAL	KILOS	132,59	\$ 1.000	\$ 132.590	\$ 191.892	\$ 203.728	\$ 216.293	\$ 229.634
AJI	KILOS	66,29	\$ 8.400	\$ 556.877	\$ 805.948	\$ 855.657	\$ 908.433	\$ 964.463
BEN-ZEOATO DE SODIO	KILOS	6,63	\$ 6.350	\$ 42.097	\$ 60.926	\$ 64.684	\$ 72.909	\$ 72.909
GOMA XANTA	KILOS	2,12	\$ 11.500	\$ 24.397	\$ 35.308	\$ 37.486	\$ 39.798	\$ 42.253
C.M.C	KILOS	2,12	\$ 16.750	\$ 35.534	\$ 51.427	\$ 54.599	\$ 57.967	\$ 61.542
TOTAL			\$ 2.826.975	\$ 29.572.701	\$ 42.799.526	\$ 45.439.307	\$ 48.344.554	\$ 51.321.843

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 27.**

Costos de los materiales de empaques.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTOS VENTAS AÑO 1	COSTOS DE VENTAS AÑO 2	COSTOS DE VENTAS AÑO 3	COSTOS DE VENTAS AÑO 4	COSTOS DE VENTAS AÑO 5
-------------	------------------	----------------	---------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Costos de los materiales de empaques.

CANASTILLAS PLASTICAS	<b>100</b>	<b>\$ 10.000</b>	\$ 1.000.000	\$ 2.060.000	\$ 2.121.800	\$ 2.185.454	\$ 2.251.018
EMPAQUE DOY PACK	<b>1744</b>	<b>\$ 6 450</b>	\$ 7.850.700	\$ 11.362.239	\$ 12.063.051	\$ 12.806.969	\$ 13.596.773
<b>TOTAL OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN</b>			<b>\$ 8.850.700</b>	<b>\$ 13.422.239</b>	<b>\$ 14.184.851</b>	<b>\$ 14.992.423</b>	<b>\$ 15.847.790</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 28.**

Costos servicios públicos y mantenimientos.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CAPITAL DE TRABAJO SOLICITADO	COSTOS VENTAS AÑO 1	COSTOS DE VENTAS AÑO 2	COSTOS DE VENTAS AÑO 3	COSTOS DE VENTAS AÑO 4	COSTOS DE VENTAS AÑO 5
PA-GOS POR ARRE-DA-MIEN-TOS REPA-RACIO-NES Y MAN-TENI-MIEN-TO	MEN-SUAL	\$ 1.300.000	\$ 3.900.000	\$ 11.700.000	\$ 16.068.000	\$ 16.550.040	\$ 17.046.541	\$ 17.557.937
SEGU-ROS ENER-GIA ELEC-TRICA GAS Y ASEO	MEN-SUAL	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 2.700.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.831
	A-NUAL	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 824.000	\$ 848.720	\$ 874.181	\$ 900.400
	MEN-SUAL	\$ 400.000	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000	\$ 4.944.000,00	\$ 5.092.320	\$ 5.245.089	\$ 5.402.442
	MEN-SUAL	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 1.236.000,00	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.610

## Costos servicios públicos y mantenimientos.

ACUEDUCTO Y ALCANTARILLO	MENSUAL	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080,00	\$ 1.311.272	\$ 1.350.610
SUMINISTROS DE OFICINA	MENSUAL	\$ 250.000	\$ 750.000	\$ 2.250.000	\$ 3.090.000	\$ 3.182.700	\$ 3.278.181	\$ 3.376.526

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 29.**

Costo de nómina administrativa, operativa y por ventas

Empleos	No.	Valor mes sin factor	Valor Mes con Factor Prest. 1,44	valor primer año	Valor segundo año	valor tercer año	valor cuarto año	valor quinto año
<b>M.O. Administrativa</b>				<b>\$ 31.965.552</b>	<b>\$ 43.899.358</b>	<b>\$ 45.216.339</b>	<b>\$ 46.572.828,99</b>	<b>\$ 47.970.013,86</b>
<b>Gerente</b>	1	\$ 900.00	\$ 1.296.00	\$ 11.664.000	\$ 16.018.560	\$ 16.499.117	\$ 16.994.090	\$ 17.503.913
contador	1	\$ 400.00	\$ 400.000	\$ 3.600.000	\$ 4.944.000	\$ 5.092.320	\$ 5.245.090	\$ 5.402.442
Vendedor	1	\$ 644.350	\$ 927.864	\$ 8.350.776	\$ 11.468.399	\$ 11.812.451	\$ 12.166.825	\$ 12.531.829
vendedor	1	\$ 644.350	\$ 927.864	\$ 8.350.776	\$ 11.468.399	\$ 11.812.451	\$ 12.166.825	\$ 12.531.829
Jefe de producción y calidad (ing agroindustrial)	1	\$ 700.00	\$ 1.008.00	\$ 9.072.000	\$ 12.458.800	\$ 12.832.646	\$ 13.217.626	\$ 13.614.155

## Costo de nómina administrativa, operativa y por ventas

		\$	\$		\$	\$		\$	\$
Opera-		644.35	927.86	\$	11.468.39	11.812.45		\$	\$
rio 2	1	0	4	8.350.776	9	1	12.166.825	12.531.829	
				\$	\$	\$	\$	\$	\$
				<b>49.388.32</b>	<b>67.826.63</b>	<b>69.861.43</b>	<b>71.957.279,</b>	<b>74.115.997,</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>70</b>	

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2.4 Localización e infraestructura

## 4.2.4.1 Localización

De acuerdo a las necesidades del proyecto y a su determinación de importancia, se decidió tomar la localización de acuerdo al producto, ya que los costos de la materia prima pueden variar e incrementar de acuerdo al sitio de llegada en la ciudad de Villavicencio con lo que se tiene ya presupuestado y esto incurre a un incremento significativo a los costos de producción.

**Tabla No. 30.**

Método de localización por puntos.

	ANILLO VIAL		SAN ISIDRO		PORVENIR		
<b>FACTOR RELEVANTE</b>	<b>PESO ASIGNADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>C.P</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>C.P</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>C.P</b>

Método de localización por puntos.

RECEPCIÓN MATERIA PRIMA	0,3	9	2,7	5	1,5	6	1,8
VÍAS	0,2	8	1,6	4	0,8	5	1
SISTEMAS DE PARQUEO	0,05	8	0,4	3	0,15	5	0,25
SERVICIOS	0,2	7	1,4	6	1,2	5	1
TERRENO	0,1	8	0,8	2	0,2	5	0,5
CONTROL DE DESECHOS	0,1	8	0,8	4	0,4	5	0,5
LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	0,05	8	0,4	6	0,3	5	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>8,1</b>		<b>4,55</b>		<b>5,3</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultados de este sistema de localización, da como la mejor alternativa de localización, la opción 1 (Anillo Vial) con un 8,1 por encima de las opciones 2 y 3, con una calificación de 4,55 y 5,3 respectivamente.

Con esta localización del proyecto, se estima que la cercanía con los lugares de recepción de materia prima que son la central de abasto de Villavicencio, y al ser esta una vía principal y actualmente renovada, adicional siendo la vía conexión del ingreso de los vehículos automotores de la ciudad de Bogotá D.C, ya que los demás insumos necesarios provienen de esta ciudad capital.

Imagen No. 1. Localización proyecto.



Fuente: Google Earth (fotografía), recuperado de <https://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

#### 4.2.4.2 Infraestructura

**Tabla No. 31.**

Máquinas a adquirir y costo

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			
SELLADOR TIPO INDUSTRIAL	1	\$ 850.000	\$ 850.000
CUARTO FRIO REFRIGERACIÓN	1	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000

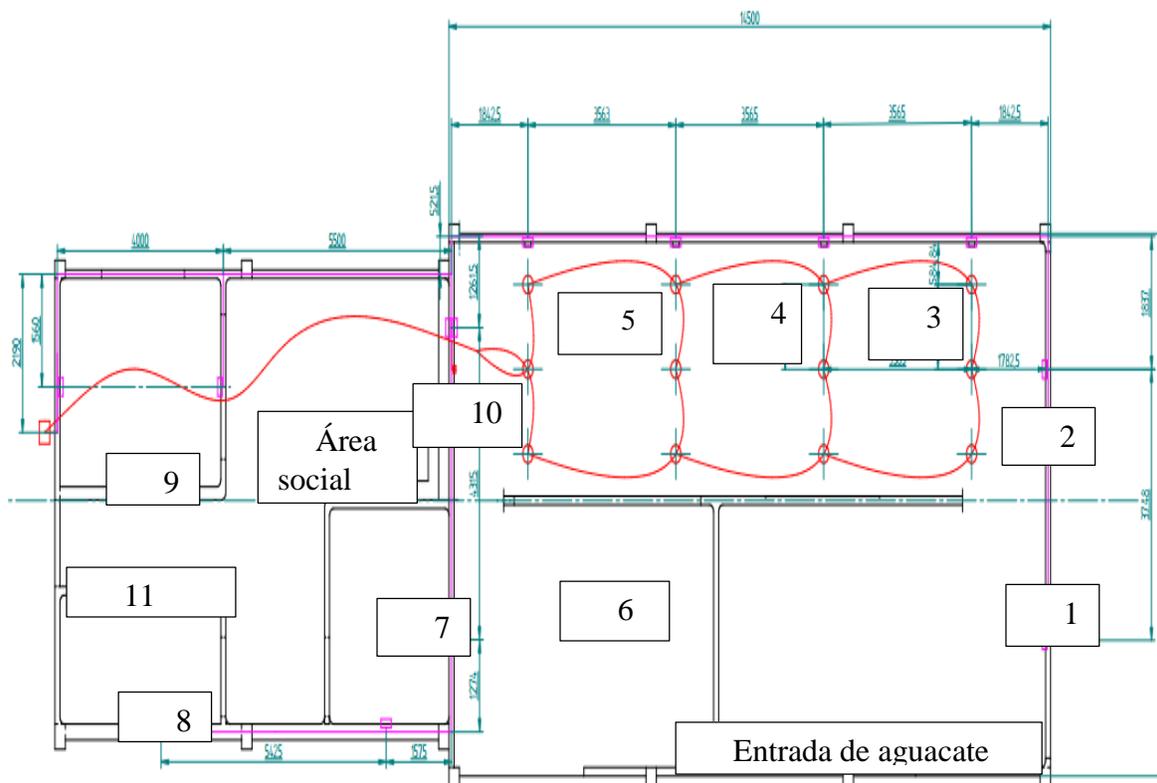
## Máquinas a adquirir y costo

MARMITA	1	\$	10.100.000	\$	10.100.000
BATIDORA INDUSTRIAL	1	\$	2.600.000	\$	2.600.000
PH METRO	1	\$	2.000.000	\$	2.000.000
BALANZAS BASCULAS	3	\$	189.000	\$	567.000
SET DE EMBUDOS 3 PIEZAS	1	\$	12.900	\$	12.900
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>35.901.900</b>	<b>\$</b>	<b>37.129.900</b>
<b>MUEBLES Y ENCERES</b>					
Recipientes en acero inoxidable	1	\$	1.000.000	\$	1.000.000
Mesas industriales	4	\$	450.000	\$	1.800.000
escritorio gerente	1	\$	799.000	\$	799.000
silla de oficina	3	\$	125.000	\$	375.000
archivador metálico	1	\$	188.000	\$	188.000
computador	1	\$	2.000.000	\$	2.000.000
teléfono inalámbrico	1	\$	100.000	\$	100.000
combo de cuchillos, cuchara, tenedor y tijeras	1	\$	90.000	\$	90.000
impresora multifuncional	1	\$	479.000	\$	479.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>5.231.000</b>	<b>\$</b>	<b>6.831.000</b>
<b>ADECUACIONES</b>					
LUZ TRIFASICA	1	\$	1.600.000	\$	1.600.000
ADECUACIONES LOCATIVAS (A COSTO)	60	\$	115.000	\$	6.900.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>1.715.000,00</b>	<b>\$</b>	<b>8.500.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>52.460.900,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Están serán parte de las inversiones Fijas.

#### 4.2.4.3 Distribución de la planta



**Gráfico No. 2 . Distribución de la planta**

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla No. 32.**

Áreas de trabajo

Tabla de Áreas	
1	Pesaje y revicion de la materia prima
2	Deshuesado y despulpado de materia prima
3	Preparacion de los ingredientes y homogenizacion

## Áreas

4	Pesado y Empacado del producto
5	Revisión del producto terminado para almacenarlo
6	Cuarto frio para el almacenamiento
7	Vestieres de los operarios
8	Baños
9	Oficina de gerencia
10	Entrada al area de produccion
11	Entrada a la empresa

---

Fuente: Elaboración Propia

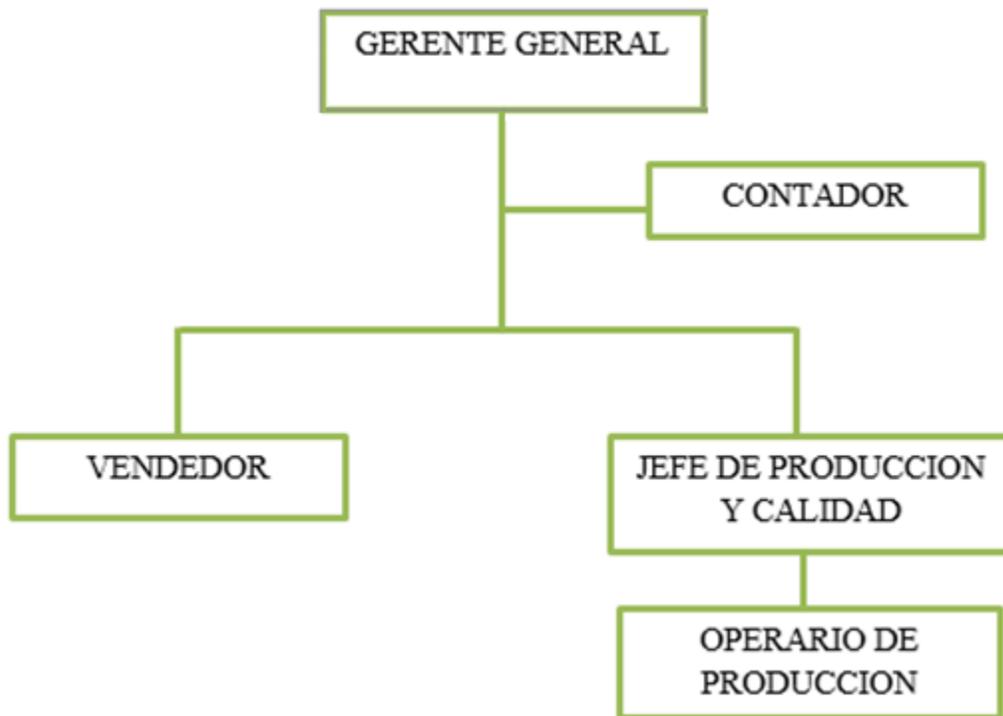
Esta distribución se determinó de acuerdo al método Distribución por producto o Línea, puesto que toda o la mayoría de la maquinaria requerida para la elaboración del producto se agrupa en una misma área y su orden va de acuerdo a los pasos de producción que es de forma sistemática.

### 4.3 Estudio administrativo.

#### 4.3.1 Estructura organizacional y definición de puestos de trabajo

La estructura organizacional de PRODUCTO Y COMERCIALIZADORA LLANOSALSAS S.A.S, es lineo funcional, dado que su organigrama se encuentra distribuida en tres áreas funcionales de forma horizontal, y de ahí se desprende por líneas verticales donde se encuentran los responsables de cada área de la empresa; esta estructura

se caracteriza por autoridad, división del trabajo y delegación de autoridades y responsabilidades; pero conservando la especialización en cada área. A continuación se presenta la plantilla inicial; el número de perfiles que integraran esta naciente empresa el cual demuestra que existe complementariedad en los perfiles que se requieren para obtener los objetivos previstos.



**Gráfico No. 3. Estructura Organizacional**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 33.**

Descripción cargo gerente

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1. ENTIDAD: <b>PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LLANOSALSAS S.A.S</b>	
2. NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL	
3. CARGO DEL JEFE INMEDIATO: PROPIETARIO	
II. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar el servicio a los clientes.</li> <li>▪ Control de compras y ventas.</li> <li>▪ Análisis de estados financieros.</li> <li>▪ Proyecciones en futuros mercados.</li> </ul>
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 años en ventas, 2 años en área de riesgos financieros, crédito y cartera.</li> </ul>
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de empresas</li> <li>• Técnico en ventas de producto y servicios</li> </ul>
EQUIVALENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• si no posee la formación, requiere mínimo 3 años de experiencia en cargos relacionados con la actividad. Y conocimientos en gerencia y ventas correspondientes.</li> </ul>
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación y organización, actitud de servicio, pro actividad, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de pertenencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 34.**

Descripción cargo contador

La persona encargada de realizar la contabilidad de la empresa

---

**II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**


---

**1. ENTIDAD: PRODCUTORA Y COMERCIALIZADORA LLANO SALSAS S.A.S****2. NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR****3. CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL****II. RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Verificar que los documentos contables que cumplan con los requisitos de ley.
- Cálculo y pago de impuestos.
- Elaboración y presentación de estado financieros.

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

FACTORES	SUBFACTORES	ESPECIFICACIONES
COMPETENCIA DEL CARGO	EDUCACIÓN	• PROFESIONAL
	EXPERIENCIA	• UN AÑO DE EXPERIENCIA CERTIFICADA, Y CON TARJETA PROFESIONAL
	FORMACION	• CONTADOR PUBLICO TITULADO
	HABILIDADES	▪ Debe conocer todo el procedimiento normativo contable y tributario, ser una persona con actitud y buenas relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 35.**

Descripción cargo vendedores

Se requieren dos vendedores

---

**III. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

---

**1. ENTIDAD: PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LLANO SALSAS S.A.S**

**2. NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR**

**3. CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL**

**II. RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Conocimiento y estructura de la empresa
- Conocimiento del producto
- Conocimiento del mercado
- Relaciones públicas.
- Habilidades personales para las ventas

**IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>COMPETENCIA DEL CARGO</b>	<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller y/o preferiblemente técnico o tecnólogo en mercadeo y ventas
	<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de experiencia</li> </ul>
	<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de objeciones.</li> <li>• Formación en ventas y mercadeo.</li> </ul>
	<b>EQUIVALENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener como mínimo tres años de experiencia en mercadeo y ventas de productos masivos</li> </ul>
	<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación y organización, actitud de servicio, pro actividad, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de pertenencia.</li> </ul>

---

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 36.**

Descripción jefe de producción y calidad

---

**V. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**


---

**1. ENTIDAD: PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LLANO SALSAS S.A.S****2. NOMBRE DEL CARGO: Jefe de producción y calidad****3. CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL****II. RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Inspección minuciosa de proceso de transformación y producción
- Los procesos y control de calidad de los lotes.
- Aplicar, mantener, evaluar y seleccionar eficientemente los procesos de transformación, producción de materias primas e insumos.

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

	<b>EDUCACIÓN</b>	• Ingeniero Agroindustrial
	<b>EXPERIENCIA</b>	• Un año de experiencia en procesos industriales.
	<b>FORMACION</b>	• Cursos buenas prácticas de manufactura
<b>COMPETENCIA DEL CARGO</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	• Tener como mínimo dos años de experiencia en procesos industriales (transformación de productos).
	<b>HABILIDADES</b>	▪ actitud de servicio, pro actividad, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 37.**

Descripción cargo operario de producción

## IV.

**1. ENTIDAD: PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LLANO SALSAS S.A.S****2. NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO DE PRODUCCION****3. CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL****II. RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

- Recepción de materia prima y demás productos para el proceso de transformación del producto.
- Prepara, organizar y ubicar la materia prima para el proceso de transformación del producto
- Verificar el buen funcionamiento de los de la maquinarias

**III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>COMPETENCIA DEL CARGO</b>	<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación SENA en transformación de productos, y/o manipulación de alimentos Técnico o tecnólogo</li> </ul>
	<b>EXPERIENCIA FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en transformación de alimentos</li> <li>• Curso de buenas prácticas de manufactura</li> </ul>
	<b>EQUIVALENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en procesos de industriales (transformación de productos)</li> </ul>
	<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ actitud de servicio, pro actividad, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de pertenencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 4.3.2 Planeación estratégica

LOGO



SLOGAN: “lo exquisito.... A tu paladar”

## MISIÓN

“**LLANO SALSAS S.A.S**, buscará ser la pionera en la producción y comercialización de salsa a base de pulpa de aguacate en la región de los llanos orientales, buscando un crecimiento y desarrollo tanto agroindustrial y comercial, aprovechando todas las ventajas competitivas de la región de la Orinoquia, que sumado con el talento humano competente y la inclusión de tecnología apropiada, creará una nueva experiencia gastronómica en la región.

## VISIÓN

“**LLANO SALSAS S.A.S**” será una empresa para el año 2020 generadora de productos de alta calidad buscando posicionarse en el mercado Regional y Nacional, distinguiéndose por su calidad, tecnología y profesionalismo, superando así las expectativas de los clientes y comunidad en general. Quienes en ella laboren, se caracterizaran por ejercer un liderazgo eficiente y eficaz con una aptitud, profesional, ética, investigativa y creativa, altamente calificada para el desarrollo integral de la comunidad.

## OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Conformar un equipo de trabajo con personal eficiente, responsable y con alto sentido de pertenencia, logrando posicionar la empresa en el mercado regional y nacional
- Ofrecer capacitación laboral y social al talento humano permitiéndoles desarrollarse integralmente en el ámbito laboral y personal.

- Mantener un ambiente propicio para el desarrollo laboral y humano de los empleados.
- Hacer de la empresa un lugar armonioso, donde predomine el compañerismo, la honestidad, la responsabilidad, cumpliendo a cabalidad con las labores diarias de cada uno de los funcionarios, que se logre mediante capacitaciones, charlas, seminarios, etc.

#### TAREAS DE LA EMPRESA

- Gestión, administración y control de la información que maneja la empresa, que va desde datos de clientes y su información, hasta el control de datos en mercancía y aprovisionamiento.
- Gestión y control de la información contable de la empresa, bien sea a través de un departamento en concreto o con la externalización de la actividad.
- Planificación y manejo en los modelos de producción y ventas, con el propósito final de hacer un uso efectivo de recursos por parte de la empresa.
- Cumplir con los objetivos que se propongan y llevar a buen término las políticas de proyección interna y externa que proponga la gerencia de la empresa.
- Asignar y administrar los recursos a cada una de las áreas productivas de la empresa, y posteriormente controlar y exigir una rendición de cuentas de los mismos.

## METAS DE LA EMPRESA

- En un plazo mínimo de diez años, llegar a ser una empresa generadora de los productos de la más alta calidad a nivel regional en salsas tipo aderezo a base de pulpa.
- Ser distinguidos por la calidad de los productos que se producirán, la tecnología e innovación que se usaran en los procesos de producción y el profesionalismo de todo el cuerpo de trabajo de Llano Salsas S.A.S.
- Trabajar arduamente para que cada uno de los productos logre superar con creces las expectativas de los consumidores y de los futuros clientes.
- Ser una empresa pionera en la elaboración y comercialización de salsa tipo aderezo.

### 4.3.3 Proceso de administración de los recursos humanos

- Políticas de personal. Es el proceso de seleccionar el talento humano para lograr el buen desarrollo de la empresa u tiene los siguientes pasos:
- Convocatoria: la planta procesadora y comercializadora de salsa de aguacate “LLANO SALSAS S.A.S” para atraer solicitante de trabajo a la empresa, cuenta con fuentes externas como avisos, clasificados y recomendación directa.
- Selección: Tiene como objetivo la clasificación de los aspirantes para vincularlo o descartarlos como posibles colaboradores de la empresa.
- Se practicarán exámenes de conocimientos y aptitudes a los aspirantes seleccionados, con el fin de descartar candidatos. Y por último tendrán una entrevista con el Gerente quien será el quien determinara cual aspirante es el seleccionado.
- Contratación: Fase en el cual se formaliza la vinculación del candidato que haya cumplido los anteriores requisitos.

- En la planta procesadora y comercializadora de salsa de aguacate “LLANO SALSAS S.A.S” este vínculo se realizara por medio de un contrato de trabajo escrito a término fijo. En los casos extras y sabatinos se elaborara un contrato de prestación de servicios sin obligaciones laborales.
- Inducción: Consiste en proporcionar al nuevo funcionario la información necesaria para realizar sus funciones y facilitar la rápida y eficaz adaptación con la institución.
- Al respecto la planta procesadora y comercializadora de salsa de aguacate “LLANO SALSAS S.A.S” citara al personal tanto fijo como temporal a una reunión en la cual se suministrará información sobre la empresa. Su misión, visión, objetivos, servicio de venta y producción.
- Salario: En cuanto al salario la empresa cumplirá con las obligaciones exigidas por la ley tales como prima, cesantías, vacaciones, interés sobre cesantías, seguros de salud, pensión y riesgos profesionales, caja de compensación familiar.
- Dotación: la planta procesadora y comercializadora de salsa de aguacate “LLANO SALSAS S.A.S” suministrará al personal operativo las dotaciones exigidas por la ley que son tres al año.

#### 4.3.4 Costos administrativos

##### 4.3.4.1 Gastos de personal

### **Tabla No. 38.**

Costo de nómina administrativa, operativa y por ventas

<b>Empleos</b>	<b>No.</b>	<b>Valor mes sin factor</b>	<b>Valor Mes con Factor Prest. 1,44</b>	<b>valor primer año</b>	<b>Valor segundo año</b>	<b>valor tercer año</b>	<b>valor cuarto año</b>	<b>valor quinto año</b>
----------------	------------	-----------------------------	---	-------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

## Costo de nómina administrativa, operativa y por ventas

M.O.				\$	\$	\$	\$	\$
<b>Administrativa</b>				<b>31.965.552</b>	<b>43.899.358</b>	<b>45.216.339</b>	<b>46.572.828,9</b>	<b>47.970.013,86</b>
<b>Gerente</b>	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		900.000	1.296.000	11.664.000	16.018.560	16.499.117	\$ 16.994.090	\$ 17.503.913
contador	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		400.000	\$ 400.000	3.600.000	4.944.000	5.092.320	\$ 5.245.090	\$ 5.402.442
Vendedor	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		644.350	\$ 927.864	8.350.776	11.468.399	11.812.451	\$ 12.166.825	\$ 12.531.829
vendedor	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		644.350	\$ 927.864	8.350.776	11.468.399	11.812.451	\$ 12.166.825	\$ 12.531.829
Jefe de producción y calidad (Ing. agroindustrial)	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		700.000	1.008.000	9.072.000	12.458.880	12.832.646	\$ 13.217.626	\$ 13.614.155
Operario 2	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total	6	644.350	\$ 927.864	8.350.776	11.468.399	11.812.451	\$ 12.166.825	\$ 12.531.829
				\$	\$	\$	\$	\$
				<b>49.388.328</b>	<b>67.826.637</b>	<b>69.861.436</b>	<b>\$ 71.957.279</b>	<b>\$ 74.115.997</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla No. 39.**

## Dotación

	UNIDAD DE MEDIDA	EMPL EADO S	PERIODI CIDAD	COSTO UNITARI O	VALOR PRIMER AÑO	VALOR SEGUND O AÑO	VALOR TERCER AÑO	VALOR CUARTO AÑO	VALOR QUINTO AÑO
DOTA- CIÓN	4 UNIFORME S	4	ANUAL	\$ 300.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000, 00	\$ 1.236.000, 00	\$ 1.236.000, 00	\$ 1.273.080,00

Fuente: Elaboración Propia

## 4.3.4.2 Gastos puestas en marcha

**Tabla No. 40.**

Gastos de puesta en marcha.

DESCRIPCIÓN	ACTI- VIDAD	U N I D A D	VALOR UNITA- RIO	GASTOS DE VENTAS AÑO 1	GASTOS DE VENTAS AÑO 2	GASTOS DE VENTAS AÑO 3	GASTOS DE VENTAS AÑO 4	GASTOS DE VENTAS AÑO 5
ESCRITURAS Y GASTOS NOTARIALES								
PERMISOS Y LICENCIAS (INVIMA)			\$ 4.435.200	\$ 4.435.200	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
		A N U A L	\$ 180.000	\$ 180.000				
REGISTRO MERCANTIL					\$ 187.200	\$ 194.688,00	\$ 202.475	\$ 210.574
		A N U A L	\$ 2.733.000	\$ 2.733.000				
REGISTROS MARCAS Y PATENTES (TABLA NUTRICIONAL, REGISTRO DE MARCA, CODIGO DE BARRAS)					\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			\$ 7.348.200	\$ 7.348.200	\$ 187.200	\$ 194.688	\$ 202.475	\$ 210.574

Fuente: Elaboración Propia

## 4.3.4.3 Gastos anuales de administración

**Tabla No. 41.**

Gastos de servicios públicos y mantenimiento.

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CAPITAL DE TRABAJO SOLICITADO	COSTOS VENTAS AÑO 1	COSTOS DE VENTAS AÑO 2	COSTOS DE VENTAS AÑO 3	COSTOS DE VENTAS AÑO 4	COSTOS DE VENTAS AÑO 5
PAGOS POR ARREDAMIENTOS	MENSUAL	\$ 1.300.000	\$ 3.900.000	\$ 11.700.000	\$ 16.068.000	\$ 16.550.040	\$ 17.046.541	\$ 17.557.937
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	MENSUAL	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 2.700.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.831
SEGUROS	ANUAL	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 824.000	\$ 848.720	\$ 874.181	\$ 900.407
ENERGIA ELECTRICA	MENSUAL	\$ 400.000	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000	\$ 4.944.000	\$ 5.092.320	\$ 5.245.089	\$ 5.402.442
GAS Y ASEO PUBLICO	MENSUAL	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.610
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	MENSUAL	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.610

Fuente: Elaboración Propia

## 4.4 Estudio legal

## 4.4.1 Constitución de la empresa y aspectos legales

La empresa, se constituirá como una empresa de sociedad por acciones Simplificadas S.A.S, la cual está regulada bajo la ley 1258 del 2008 y establece que todos los procesos de contratación y operación se implementaran según las normas legales. Se ha provisto en las

proyecciones financieras el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones tributarias de orden nacional y municipal. Igualmente las obligaciones laborales (Prestaciones y obligaciones parafiscales), están previstas en las condiciones exigidas por la ley.

En cuanto al control constitutivo y sus reformas las cámaras de comercio serán las instituciones encargadas de verificar las acciones constitutivas las cuales están contempladas en los artículos 98 y 104 del código de comercio, que la organización de la sociedad será ejercida por la asamblea o el accionista único y que la administración estará a cargo del representante legal según lo contempla el artículo 420 del código de comercio.

Las reuniones por comunicación simultánea y por consentimiento escrito se registrarán bajo las reglas previstas en los artículos 19 a 21 de la ley 222 de 1995, donde en ningún caso se requiere delegado de la superintendencia de sociedades para este efecto y el artículo 22 de la ley 1014 de 2006 prohíbe constituir sociedades unipersonales a partir que entre en vigencia la ley 1258, es por tanto que las sociedades unipersonales tendrán 6 meses para transformarse en sociedades por acciones simplificadas

Mediante la Sociedad por Acciones Simplificada una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La Sociedad por Acciones Simplificada puede ser representada legalmente por una sola persona, jurídica o natural, y conformar una junta Directiva con este solo miembro.

La empresa se creará mediante documento privado presentado personalmente por el empresario constituyente ante la Cámara de Comercio de Villavicencio y debe cumplir con los siguientes trámites, Escritura Pública de Constitución de la Empresa, Matricula Registro Mercantil, Registro ante la DIAN para la obtención del RUT, Registro ante Industria y Comercio y Registro de libros de Contabilidad.

En lo referente a normas, permisos y requisitos que deben cumplir las empresas que se dedican a producir y comercializar productos alimenticios, este tipo de empresas deben cumplir con el decreto 3075 de 1997. Los negocios de alimentos deben cumplir con la normatividad de buenas prácticas de manufactura y los obliga a implementar programas de limpieza y desinfección, manejo de residuos sólidos, control de plagas, abastecimiento de agua, manejo de materias primas y producto terminado.

Para producir y vender el producto se requiere licencia sanitaria la cual es regulada y supervisada por la unidad de sanidad del municipio de Villavicencio. Una vez puesta en marcha la planta de producción se solicitará la visita oficial para la certificación de sanidad correspondiente (el cual está presupuestada) REGISTRO SANITARIO INVIMA.

Procedimientos complementarios para la constitución de la empresa, trámites, licencias y permisos requeridos por las entidades competentes:

- Se solicitará el concepto de uso de suelo expedido por la CURADURÍA, la cual tiene 8 días para el respectivo trámite, tan pronto se tenga definido instalaciones para la planta física.

Desde el punto de vista legal el plan de negocio cumple con todas las disposiciones técnicas establecidas en la normatividad legal y además el proyecto no contraviene la disposición del Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio.

- Constituir la empresa durante el primer mes tiempo de duración 8 días, procedimiento que tiene un valor de \$180.000.
- Sacar el Rut con la cámara de comercio actualizando la actividad económica, proceso que demora 3 días, no tiene costo.
- Registrar los libros contables ante la DIAN, con una duración de 6 días. no tiene costo.
- Apertura de cuenta bancaria, con excepción del \$4x\$1.000; dura dos días y es un procedimiento que no tiene costo.
- Tan pronto se tenga el local comercial, se tramitara el permiso de uso de suelo ante la curaduría que emite el concepto de uso, este proceso dura aproximadamente 15 días para la visita y 30 días para ratificar el permiso, no tiene costo.
- Solicitar el registro sanitario el cual dura 15 días y tiene un costo de \$4.435.200.
- Solicitar el permiso de bomberos el cual dura 8 días y no tiene costo.
- El permiso de SAYCO Y ACIMPRO, tiene una duración de 8 días y no tiene costo.
- Implementación del manual de buenas prácticas de manufactura, el cual se reglamenta en la ley 3075 de 1997 y la norma técnica sectorial NTS- USNA 007 DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS.

Cumplir con las normas técnicas sectoriales así:

- NTC- USNA 004 manejo de recursos cumpliendo con las variables de la empresa.
- NTC- USNA 003 Control de manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos.

## 4.5 Estudio financiero

### 4.5.1 Ingresos

#### 4.5.1.1 Fuentes de financiación

Actualmente no se cuenta con aportes por parte de los emprendedores, si no la estructuración de un plan de negocios para remitirlo a fuentes de financiación como lo son: Fondo Emprender del Sena, Destapa Futuro y Ventures. Esta ONG, que ofrecen capital semilla para ideas de negocio innovadoras y rentables, que mediante cumplimiento de indicadores, metas y objetivos pueden condonar el 100% del capital suministrado para la puesta en marcha del proyecto.

### 4.5.2 Egresos

De acuerdo a las proyecciones de los egresos que se representan en inversiones fijas y diferidas, y todos los costos de puesta en marcha del proyecto, se estimó la variación porcentual de incremento de año a año del 3%, tomando como referencia la media de la

inflación y el índice del precio al consumidor (IPC) que alcanza el 2.98% en los últimos 5 años, siendo el cálculo en tiempo del proyecto, como se relaciona en la siguiente tabla:

**Tabla No. 42.**

Variación mensual del IPC e inflación.

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Enero	0,69	0,91	0,73	0,30	0,49	0,62
Febrero	0,83	0,60	0,61	0,44	0,63	0,62
Marzo	0,25	0,27	0,12	0,21	0,39	0,25
Abril	0,46	0,12	0,14	0,25	0,46	0,29
Mayo	0,10	0,28	0,30	0,28	0,48	0,29
Junio	0,11	0,32	0,08	0,23	0,09	0,17
Julio	-0,04	0,14	-0,02	0,04	0,15	0,05
Agosto	0,11	-0,03	0,04	0,08	0,20	0,08
Septiembre	-0,14	0,31	0,29	0,29	0,14	0,18
Octubre	-0,09	0,19	0,16	-0,26	0,16	0,03
Noviembre	0,19	0,14	-0,14	-0,22	0,13	0,02
Diciembre	0,65	0,42	0,09	0,26	0,27	0,34
En año corrido	3,17	3,73	2,44	1,94	3,66	2,99

Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC), (anónimo, mayo 2007), <http://actualicese.com/actualidad/informacion-mas-consultada/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/>

Con estos estimativos de variación porcentual, en contrapartida las proyecciones de ventas se estimaron de acuerdo al crecimiento del sector de comidas preparadas fuera de casa. El crecimiento mes a mes es del 0,5%, para llegar a un 6% anual, excepto el primer año que es del 4,5%, porcentaje que se ajustó e idóneo al crecimiento que presenta el sector de comidas rápidas que es del 15% anual. “El negocio de comidas por fuera del hogar está

disparado: crece a más de 15% anual y ya vende \$30 billones. Los grandes conglomerados se están moviendo para dominar uno de los mercados más sólidos de la economía colombiana” (Anónimo, 2015)

#### 4.5.3 Capital de trabajo

##### **Tabla No. 43.**

Capital de trabajo

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 52.460.900,00</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO PROYECTO</b>	<b>\$ 63.870.963,00</b>
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>\$ 116.331.863,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla relacionada con anterioridad, se describe el capital de trabajo requerido para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas. En este capital requerido se incluye la adquisición de materia prima, insumos, pago de mano de obra tanto directa como indirecta, arriendos, maquinaria, adecuaciones, servicios públicos, seguros, muebles y enceres, gasto de publicidad, costos de fabricación.

## 4.6 Identificación y análisis de riesgos

**Tabla No. 44.**

Matriz de identificación y análisis de riesgos.

CLASE	TIPIFICACIÓN DEL RIESGO					CATEGORÍA DEL RIESGO			
	Nº	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	TRATAMIENTO	MONITOREO	RESPONSABLE	PROBABILIDAD	IMPACTO	CATEGORÍA
ECONÓMICO		- No hacer gestión en canales de distribución no contempladas.	Perdidas de futuras ventas, así como también la llegada de empresas foráneas abarcando estos canales y próximos a llegar al del proyecto	- Implementación de estrategias corporativas (planes comerciales virtuales y físicos) a distintos segmentos del mercado y distribución	Mensual, elaboración y creación de un indicador de gestión de clientes (monitoreo y resultados)	Gerente	Alto	Alto	Alto

## Matriz de identificación y análisis de riesgos.

---

COMER- CIAL	No hay experiencia en procesamiento de alimentos	Productos no idóneos para la comercialización	Tecnificar los procesos de producción a través de la contratación de personal capacitado	Al inicio de la contratación y validando la experiencia en la hoja de vida de la persona a contratar	Gerente	Alta	Alto	Alto
TÉCNI CA	Poco desarrollo en materia de transformación de productos en el departamento del Meta	Venta de materia prima a empresas que le generan un valor agregado a un costo superior	Crear y diseñar procesos y procedimientos que permitan la efectividad en aprovechamiento de materia prima, planta y equipos disponibles.	Crear indicadores y medir mensualmente los avances proyectados de la empresa	Gerente	Alta	Alto	Alto

---

## Matriz de identificación y análisis de riesgos.

SOCIAL	Cambio del consumidor a productos más saludables	Restricción al consumo de nuevas salsas tipo aderezo en el mercado, por catálogos como no saludables	Crear un producto saludable, cumpliendo con los estándares de calidad y normas sanitarias actuales.	Implementación de indicadores de aceptabilidad, midiendo su agrado o no, como también las sugerencias al producto. Se realizara Trimestral.	Gerente/ Jefe de producción y Calidad	Alta	Alto	Alto
GEOGR- AFICA	Dependencia de compra de maquinaria y demás elementos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, fuera de la ciudad de origen el mismo	Sobrecostos y tiempos improductivos por algún contratista que se pueda presentar	Aprovechar los tiempos de garantía y servicio posventa para que el personal se capacite en los temas relacionados para el buen funcionamiento de la maquinaria necesaria para el buen funcionamiento del proyecto	Manuales de capacitación y entrenamiento	Gerente	Alto	medio	Medio

## Matriz de identificación y análisis de riesgos.

PRODUCCIÓN	Materia prima (aguacate) que presenta estacionalidades en sus cosechas en el departamento	parar la producción ya que es el insumo clave para el desarrollo del proyecto	Manejar varios proveedores en otros departamentos, que gracias a su tecnificación de producción, producen a gran escala y en todos los meses del año	Convencios y relaciones comerciales	Gerente	Alto	Alto	Alto
------------	---	---	--	-------------------------------------	---------	------	------	------

Fuente: Elaboración Propia

## 4.7 Plan operativo

### 4.7.1 Metas sociales del plan de negocio

- Generar inclusión social a través de la puesta en marcha del proyecto, esto visto desde la contratación de mujeres cabeza de hogar que buscan en primera medida a través de su trabajo, generar un bienestar a su familia e igualmente, generan un bienestar a la empresa por medio de su trabajo y la oportunidad que esta les ha dado.
- Cumplir todas y cada una de las normatividades propuestas para el ejercicio y desarrollo de una empresa de este tipo, con el propósito de crear un ambiente amigable y afectuoso con la comunidad que nos rodea e igualmente, con los demás entes con los cuales interactúa la empresa por cuestiones de su ejercicio.
- Generar en los colaboradores el deseo y el logro de la realización personal, laboral y si es posible profesional, con el objetivo de hacerles sentir parte de algo más grande

que solo una empresa, con miras de que la realización de estos hitos, beneficien por supuesto de manera directa el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### 4.7.1.2 Plan nacional de desarrollo

De acuerdo con el Plan nacional de desarrollo, inscrito por el gobierno nacional para el periodo de 2.014 - 2.018, que tiene por estandarte “Todos por un nuevo país”, los objetivos dentro de los cuales se puede enmarcar el proyecto son los siguientes:

- Construir una Colombia en paz, equitativa y educada, (EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA 2015); lo que Llano Salsas S.A.S., busca, es ser partícipe en la construcción de una sociedad en igualdad de condiciones, con la inclusión de todos, haciendo caso omiso de su origen o de su condición e igualmente propender por fomentar la formación del personal en sus respectivas áreas especializadas de trabajo.
- En armonía con los propósitos del Gobierno Nacional (EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA 2015); Llano Salsas S.A.S., busca cumplir con toda la normatividad legal que se impone a empresas de este tipo y de igual manera actuar justa y equitativamente con los propios y ajenos a la empresa.

#### 4.7.1.3 Plan regional de desarrollo

Según el Plan de Desarrollo del departamento del meta “Juntos construyendo Sueños Y Realidades”, la empresa está enmarcada en el eje número 2.

- EJE 2: Crecimiento económico para el desarrollo humano

Programa 1. Meta emprendedor

#### 4.7.1.4 Clúster o cadena productiva

En la ciudad de Villavicencio, de acuerdo con información indagada en la página web de la alcaldía del municipio, se cuentan con seis clústeres, entre los cuales se encuentran:

- Clúster Industria
- Clúster Agropecuario
- Clúster Electricidad, Gas y Vapor
- Clúster Construcción
- Clúster Comercio Exterior y Competitividad
- Clúster Turismo

La empresa Llano Salsas S.A.S., encuentra su espacio en el clúster de industria que de acuerdo a la información obtenida se define así; La industria constituye el tercer sector en importancia para el municipio principalmente con productos como alimentos y bebidas manufacturadas, muebles, calzado y la reparación de vehículos automotores, la confección

y fabricación de telas y ropa donde se destaca la presencia de grandes empresas como Lafayette y otras medianas y pequeñas en la ciudad de Villavicencio.

Las actividades de los molinos, las ladrilleras y la reparación de automotores, completan el clúster industria en el municipio, en especial ésta última actividad representada en un buen número de talleres de mecánica diesel. La producción industrial de Villavicencio consiste en buena parte en el mejoramiento en la transformación del arroz y aceite de palma y la mayor productividad en la industria de alimentos y bebidas, lo que lo hace líder en este clúster con respecto a los demás municipios del Meta.

Sin embargo, la actividad industrial sigue siendo desarrollada por las Microempresas, las pequeñas empresas y las medianas empresas (Anónimo, 2008)

## 5. Evaluación del proyecto.

### 5.1 Evaluación financiera o privada.

En primera medida antes de detallar la evaluación financiera del proyecto, se trabajó bajo un simulador financiero parametrizado por FONADE (fondo nacional de proyectos de desarrollo), que tiene como finalidad ser un evaluador de proyectos en todas sus etapas de preparación, financiación y ejecución.

**Tabla No. 45.**

Flujo de caja proyectado

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de caja operativo</b>						
Utilidad Operacional		\$ (6.821.278)	\$24.437.453	\$ 31.903.501	\$65.281.869	\$ 73.326.129
Depreciaciones	\$ 5.304.190		\$ 5.304.190	\$ 5.304.190	\$ 5.304.190	\$ 5.304.190
Amortización						
Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$(2.199.370)	\$(4.865.283)	\$(14.035.602)
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>\$ (1.517.088,)</b>	<b>\$ 29.741.643</b>	<b>\$ 35.008.320</b>	<b>\$ 65.720.775</b>	<b>\$ 65.720.775</b>	<b>\$ 64.594.717</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
variación cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ (171.471)	\$ (31.508)	\$ (110.190)	\$ (40.233)
Variación inv. materias primas e insumos <sup>3</sup>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación inv. Prod. en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación inv. Prod. terminados	\$ (435.830)	\$ (164.427)	\$ (164.427)	\$ (27.999)	\$ (30.426)	\$ (31.012)
Var. anticipos y otros cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
variación cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ 438.473	\$ 74.664	\$ 81.137	\$ 82.700
variación acreedores varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Otros Pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## Flujo de caja proyectado

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Variación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ (435.830)	\$ 102.574	\$ 15.157	\$ (59.479)	\$ 11.454
Inversión en Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Construcciones	\$(8.500.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Maquinaria y Equipo	\$(37.129.900)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Muebles	\$(5.831.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Equipos de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Semovientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Activos Fijos	\$(51.460.900)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Neto Flujo de Caja</b>	<b>\$(51.460.900)</b>	<b>\$ (435.830)</b>	<b>\$ 102.574</b>	<b>\$ 15.157</b>	<b>\$ (59.479)</b>	<b>\$ 11.454</b>
<b>Inversión</b>						
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	\$ 112.981.162					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## Flujo de caja proyectado

Intereses Pagados	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Dividendos Pagados	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Capital	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>\$112.981.162</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>\$61.520.262</b>	<b>\$</b>	<b>(1.952.919)</b>	<b>\$</b>	<b>29.844.217</b>	<b>\$</b>	<b>35.023.477</b>	<b>\$</b>	<b>65.661.296</b>	<b>\$</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>\$</b>	<b>62.225.378</b>	<b>\$</b>	<b>60.272.459</b>	<b>\$</b>	<b>90.116.676</b>	<b>\$</b>	<b>125.140.154</b>	<b>\$</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>\$61.520.262</b>	<b>\$</b>	<b>60.272.459</b>	<b>\$</b>	<b>90.116.676</b>	<b>\$</b>	<b>125.140.154</b>	<b>\$</b>	<b>190.801.450</b>	<b>\$</b>
										<b>\$</b>
										<b>255.407.623</b>

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja proyectado nos indica que el primer año tenemos unas pérdidas de \$1.952.919 pesos, para el segundo año tenemos una recuperación en las utilidades arrojando un total de \$29.844.217 pesos, para el tercer año unas utilidades de \$35.023.477, para el cuarto año unas utilidades de \$65.661.296 y para el quinto año unas utilidades de \$64.606.172.

**Tabla No. 46.**

## Balance general proyectado

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	\$62.225.378,49	\$60.272.459,33	\$90.116.676,79	\$125.140.154,60	\$190.801.450,77	\$255.407.623,12
Cuentas X Cobrar	\$ 339.228,17	\$ 339.228,17	\$ 510.700,02	\$ 542.208,33	\$ 652.398,61	\$ 692.631,94



## Balance general proyectado

Depreciación		-\$3.712.990,00	-\$7.425.980,00	-\$11.138.970,00	-\$ 14.851.960,00	-\$ 18.564.950,00
Acumulada						
Maquinaria						
y Equipo de	\$37.129.900,00	\$33.416.910,00	\$29.703.920,00	\$ 25.990.930,00	\$ 22.277.940,00	\$ 18.564.950,00
Operación						
Muebles y	\$ 5.831.000,00	\$ 5.831.000,00	\$ 5.831.000,00	\$ 5.831.000,00	\$ 5.831.000,00	\$ 5.831.000,00
Enseres						
Depreciación		-\$1.166.200,00	-\$2.332.400,00	-\$ 3.498.600,00	-\$ 4.664.800,00	-\$ 5.831.000,00
Acumulada						
Muebles y	\$ 5.831.000,00	\$ 4.664.800,00	\$ 3.498.600,00	\$ 2.332.400,00	\$ 1.166.200,00	\$ 0,00
Enseres						
Equipo de	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Transporte						
Depreciación		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Acumulada						
Equipo de	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Transporte						
Equipo de	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Oficina						
Depreciación		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Acumulada						
Equipo de	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Oficina						
Semovientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
pie de cria						
Agotamiento		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Acumulada						
Semovientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
pie de cria						
Cultivos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Permanentes						
Agotamiento		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Acumulada						
Cultivos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Permanentes						
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Activos</b>	<b>51.460.900,00</b>	<b>46.156.710,00</b>	<b>40.852.520,00</b>	<b>35.548.330,00</b>	<b>30.244.140,00</b>	<b>24.939.950,00</b>
<b>Fijos:</b>						
<b>Total Otros</b>						
<b>Activos</b>	<b>\$ 0,00</b>					
<b>Fijos</b>						

## Balance general proyectado

<b>ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>114.025.506,66</b>	<b>107.204.228,06</b>	<b>132.080.155,10</b>	<b>161.858.950,53</b>	<b>222.356.673,37</b>	<b>281.729.901,79</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ 1.044.343,94	\$ 1.044.343,94	\$ 1.482.817,89	\$ 1.557.482,71	\$ 1.638.619,75	\$ 1.721.320,39
Impuestos X Pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.199.370,78	\$ 4.865.283,96	\$ 14.035.602,00	\$ 20.348.001,01
Acreeedores Varios		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obligaciones Financieras	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros pasivos a LP		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obligación Fondo Emprender (Contingente )	\$ 112.981.162,72	\$ 112.981.162,72	\$ 112.981.162,72	\$ 112.981.162,72	\$ 112.981.162,72	\$ 112.981.162,72
<b>PASIVO</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>114.025.506,66</b>	<b>114.025.506,66</b>	<b>116.663.351,39</b>	<b>119.403.929,39</b>	<b>128.655.384,47</b>	<b>135.050.484,13</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Reserva Legal Acumulada	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidades Retenidas	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 6.821.278,60	\$ 15.416.803,71	\$ 42.455.021,14	\$ 93.701.288,90
Utilidades del Ejercicio	\$ 0,00	-\$ 6.821.278,60	\$ 22.238.082,30	\$ 27.038.217,43	\$ 51.246.267,76	\$ 52.978.128,76
Revalorizaci ón patrimonio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMO NIO</b>	<b>\$</b>	<b>-\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>0,00</b>	<b>6.821.278,60</b>	<b>15.416.803,71</b>	<b>42.455.021,14</b>	<b>93.701.288,90</b>	<b>146.679.417,67</b>
<b>PASIVO + PATRIMO NIO</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>114.025.506,66</b>	<b>107.204.228,06</b>	<b>132.080.155,10</b>	<b>161.858.950,53</b>	<b>222.356.673,37</b>	<b>281.729.901,79</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el balance general proyectado de la empresa a 5 años, tiempo de evaluación, refleja que durante el primer año tenemos una utilidad negativa de (\$6.821.278,60) millones de pesos, debido al tiempo improductivo que se tiene estimado de tres meses. Durante el segundo año se evidencia una utilidad de \$22.238.082,30 millones de pesos, durante el tercer año unas utilidades de \$ 27.038.217,43 millones de pesos, en el cuarto año se proyecta una utilidad de \$ 51.246.267,76 millones de pesos, y para el quinto año, último periodo de evaluación una utilidad de \$ 52.978.128,76, resaltando que en estas proyecciones se tienen en cuenta la depreciación acumulada de los activos durante el tiempo de evaluación del proyecto.

**Tabla No. 47.**

Estado de resultados proyectado.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	\$ 122.122.140,53	\$ 183.852.006,39	\$ 195.195.000,00	\$ 234.863.500,00	\$ 249.347.500,00
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 46.995.477,12	\$ 66.726.805,23	\$ 70.086.721,78	\$ 73.737.888,93	\$ 77.459.417,62
Depreciación	\$ 5.304.190,00	\$ 5.304.190,00	\$ 5.304.190,00	\$ 5.304.190,00	\$ 5.304.190,00
Agotamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos	\$ 5.500.000,00	\$ 6.695.000,00	\$ 6.895.850,00	\$ 7.102.725,50	\$ 7.315.807,27
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 64.322.473,40</b>	<b>\$ 105.126.011,16</b>	<b>\$ 112.908.238,22</b>	<b>\$ 148.718.695,57</b>	<b>\$ 159.268.085,12</b>
Gasto de Ventas	\$ 8.980.000,00	\$ 5.032.000,00	\$ 3.076.610,00	\$ 3.168.908,30	\$ 3.263.975,55
Gastos de Administración	\$ 62.163.752,00	\$ 75.656.558,08	\$ 77.928.126,82	\$ 80.267.917,51	\$ 82.677.979,79
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ (6.821.278,60)</b>	<b>\$ 24.437.453,08</b>	<b>\$ 31.903.501,40</b>	<b>\$ 65.281.869,76</b>	<b>\$ 73.326.129,78</b>
Otros ingresos					

## Estado de resultados proyectado.

Intereses	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Otros ingresos y egresos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Revalorización de Patrimonio	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Ajuste Activos no Monetarios	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Ajuste Depreciación Acumulada	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Ajuste Amortización Acumulada	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Ajuste Agotamiento Acumulada	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total Corrección Monetaria	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$</b>	<b>(6.821.278,60)</b>	<b>\$</b>	<b>24.437.453,08</b>	<b>\$</b>	<b>31.903.501,40</b>	<b>\$</b>	<b>65.281.869,76</b>	<b>\$</b>	<b>73.326.129,78</b>
Impuesto renta +CREE	\$	-	\$	2.199.370,78	\$	4.865.283,96	\$	14.035.602,00	\$	20.348.001,01
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>\$</b>	<b>(6.821.278,60)</b>	<b>\$</b>	<b>22.238.082,30</b>	<b>\$</b>	<b>27.038.217,43</b>	<b>\$</b>	<b>51.246.267,76</b>	<b>\$</b>	<b>52.978.128,76</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la proyección del estado de resultados, se evidencia que durante el primer año la utilidad neta final es negativa, y durante los siguientes años de evaluación se refleja una recuperación, asimismo se tiene estimado el impuesto de renta y CREE, ajustando a cifras reales y verídicas sobre la proyección del estado de resultados.

**Tabla No. 48.**

Indicadores financieros proyectados

<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Liquidez - Razón Corriente	58,46	24,78	19,67	12,26	11,64
Prueba Acida	58	25	20	12	12
Rotación cartera (días),	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rotación Inventarios (días)	1,3	1,2	1,2	1,0	1,0
Rotación Proveedores (días)	7,2	7,4	7,4	7,5	7,5
Nivel de Endeudamiento Total	106,4%	88,3%	73,8%	57,9%	47,9%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	-5,6%	13,3%	16,3%	27,8%	29,4%
Rentabilidad Neta	-5,6%	12,1%	13,9%	21,8%	21,2%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	144,2%	63,7%	54,7%	36,1%
Rentabilidad del Activo	-6,4%	16,8%	16,7%	23,0%	18,8%

Fuente: Calculo de los Autores

**Tabla No. 49.**

## Criterios de decisión

<b>Criterios de Decisión</b>	<b>Resultado</b>
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	8%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	14,97%
VAN (Valor actual neto)	30.127.723
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,94
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	100,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	13 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	24 mes

Fuente: Calculo de los Autores

Para el proyecta se estima una tasa mínima de rendimiento del 8%, y la tasa interna de retorno nos arroja un indicador de 14,97%, estando por encima de lo mínimo que se espera recuperar, teniendo en cuenta las depreciaciones y las deducciones de impuestos proyectadas en el flujo de caja. Analizando la inversión del proyecto se deduce una rentabilidad atractiva de acuerdo a los estimativos de ventas, costos y gastos, contra un mercado en constante crecimiento.

El Valor actual neto nos arroja un valor de \$30.127.723, siendo la utilidad después de descontar la inversión inicial, y ajustada a la tasa mínima de rendimiento que se pronosticó en un 8%.

## 6. Evaluación social

¿Qué es la evaluación social de un proyecto? *“En términos prácticos la evaluación social de proyectos es un trabajo obligado para todos aquellos profesionales o profesionistas involucrados en los procesos de crecimiento y desarrollo de nuestras comunidades”* (ARQ. MA. Teresa Sarquis y Elena Parada 2009)

Medir o determinar el impacto social de un proyecto, deriva de la simple acción de ubicar el proyecto en el escenario de su posible desarrollo y enfrentar el hecho de cuál sería el impacto con el desarrollo del proyecto, contra, cuál sería o hubiese sido el impacto en caso de que el proyecto no fuese llevado a cabo, este ejercicio permite determinar las variables necesarias para desarrollar el impacto y la evaluación social en la cual se ubica e involucra el proyecto.

El proyecto de la salsa de aguacate, ha de propender por dos factores clave en la evaluación social del proyecto y son, buscar un bien social y común a través de la inversión de recursos, y la consolidación de una unidad de negocio que provea ganancias y posicionamiento de marca en un mercado altamente competitivo. Sin dejar de lado el bien de la comunidad, también se debe gestar la empresa, sobre unos ideales financieros y económicos.

La política socio-laboral actual del país que predomina e involucra a empresas nuevas o pequeñas, está enmarcada y apoyada en la Ley 1429 de 2.010 también conocida como La Ley de Formalización y Generación de Empleo y hasta el momento ha demostrado ser una excelente herramienta para mejorar la situación laboral del país con beneficios para cerca de 45.000 empresas. (Anónimo 2015).

La dirección social a la que el proyecto le apunta, es a la contratación e inclusión de madres cabeza de familia y hogares en situación de mucha necesidad y pobreza, con el propósito de generar de adentro hacia afuera el bienestar social que se tiene en mente y que adicionalmente ese bienestar y labor social sean características por las cuales se conozca a la empresa en el mercado.

La Ley 1429 de 2.010, también conocida como la Ley del primer Empleo, como su nombre lo indica, es una ley que busca dar oportunidades a personas que hasta el momento no han tenido ocasión de empezar a desempeñarse laboralmente, pero no es una ley excluyente, puesto que el empleo que la ley contempla, es un empleo formal, por lo que sí una persona ha trabajado en condiciones indignas y en carencia de sus garantías como trabajador y empleado, esta persona no puede ser catalogada como empleado formal y puede hacerse partícipe de los beneficios que la ley contempla y otorga a pesar de haber laborado en las condiciones ya mencionadas.

El marco legal de la Ley indica quienes se pueden hacer acreedores a los beneficios de la misma e igualmente les identifica clara y ampliamente en sus normativas, encontramos entonces que los beneficiarios de la Ley se identifican así:

¿Quiénes se pueden beneficiar de la Ley?

- a) Las nuevas pequeñas empresas que empiecen a funcionar formalmente, es decir, que operen con su debida matrícula mercantil expedida por las cámaras de comercio. (Artículo 5)
- b) Las pequeñas empresas que antes de la Ley operaban informalmente, es decir, sin matrícula mercantil. (Artículo 5)
- c) Todas las empresas formales creadas antes de la Ley 1429, sin importar su tamaño. (Artículos 9, 10, 11 y 13)
- d) Menores de 28 años de edad. (Artículo 9)
- e) Personas en condición de desplazamiento, en proceso de reintegración o en situación de discapacidad. (Artículo 10)
- f) Mujeres mayores de 40 años de edad que no hayan tenido un contrato de trabajo en los 12 meses anteriores a su vinculación laboral. (Artículo 11)
- g) Madres cabeza de familia que estén en los niveles 1 y 2 del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (Sisbén). (Artículo 10, parágrafo 7)
- h) Empleados que devenguen menos de 1,5 salarios mínimos (menos de \$850.050 en 2012) y que aparezcan por primera vez cotizando a la seguridad social. (Artículo 13). (Anónimo, 2015).

De acuerdo con la Ley, la empresa pequeña también recibe unos beneficios por la adhesión a la normatividad de la Ley, entiendo a una empresa pequeña como una unidad de negocio con menos de 50 trabajadores y que el valor de sus activos sea menor a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

¿Qué beneficios directos reciben las pequeñas empresas nuevas y aquellas que venían operando sin matrícula mercantil?

- a) No pagarán los aportes de nómina a cajas de compensación familiar, al Sena, al ICBF ni a la subcuenta de solidaridad en salud, en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes tres años pagarán dichos aportes en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, la empresa pagará las tarifas plenas de cada uno de estos aportes. (Artículo 5)
- b) No pagarán el impuesto a la renta en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes tres años pagarán este impuesto en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, la empresa pagará la tarifa plena de este impuesto si aplica. (Artículo 4)
- c) No pagarán el costo de la matrícula mercantil en las cámaras de comercio, en el primer año a partir del inicio de su actividad económica principal. Y en los siguientes dos años, lo pagarán en proporción al 50% y 75% de la tarifa establecida para ese pago. (Artículo 7)
- d) En resumen, los beneficios directos o descuentos para las nuevas pequeñas empresas consisten en que el pago de estas tres obligaciones se puede hacer de manera progresiva, es decir, en un porcentaje de la tarifa que va creciendo con el tiempo hasta alcanzar el 100% de la tarifa normal o plena. El cuadro 1 resume la progresividad de los pagos en los tres beneficios mencionados. (Anónimo, 2015).

**Tabla No. 50.**

Progresividad en el pago de los costos empresariales y tributarios.

PERÍODOS DE BENEFICIO	MATRÍCULA MERCANTIL	% de la tarifa a pagar	
		APORTESNÓMINA (PARAFISCALES+ SOLIDARIDAD EN SALUD)	IMPUESTO DE RENTA
(Año)	(b)	(c)	(d)
1	0%	0%	0%
2	50%	0%	0%
3	75%	25%	25%
4	100%	50%	50%
5	100%	75%	75%
6	100%	100%	100%
VIGENCIA		31-DIC.-14	INDEFINIDA

Fuente: Ministerio de Trabajo

En bienestar social el impacto es grande con base en la aplicación de la Ley, puesto que se generaran a partir de eso grandes beneficios para los colaboradores y esto claramente repercute y escala hasta sus núcleos familiares. A partir del momento del inicio de la contratación y puesta en marcha del proyecto, se generaran unos indicadores que permitan a la empresa medir qué tanto ha crecido el bienestar social de las familias de los trabajadores involucrados en la ejecución del proyecto y de esta manera ser realmente unos agentes de cambio con evidencias y bases de datos que así lo confirmen.

## 7. Evaluación ambiental

Se entiende por impacto ambiental a las alteraciones que la construcción y/u operación que un proyecto de desarrollo introduce en el medio ambiente y las formas de evitarlas o minimizarlas. El impacto ambiental de un proyecto de desarrollo sobre el medio ambiente, corresponde a la diferencia entre la situación futura del entorno si se ejecuta el proyecto (con proyecto), frente a la situación futura del mismo entorno si no se ejecuta el proyecto (sin proyecto), es decir, como debía de haber evolucionado sin dicha ejecución. (MsC. I.F. Henry Zúñiga 2009)

La planta productora de salsa tipo aderezo a base de pulpa de aguacate, de acuerdo con la planeación y el estudio técnico desarrollado se ubicara en el sector del anillo vial en la ciudad de Villavicencio, sitio favorecido por el estudio con base en su ubicación, la disposición de transportes y vías de acceso y porqué dentro del POT de Villavicencio no es un sitio que en un futuro cercano o lejano restrinja la actividad que la empresa planea en este sitio desarrollar.

La construcción de la planta de producción generara irremediamente una afectación negativa al medio ambiente, puesto que es un espacio que se le robara a la vegetación del sitio, pero es un impacto negativo mitigable a través de la reforestación de zonas cercanas a la planta y la creación de zonas verdes de crecimiento y reserva dentro de las cercanías mismas a las instalaciones, todo esto pensado y de acuerdo a las posibilidades que el territorio en su momento permita para mitigar el impacto ambiental.

No se generara contaminación por medio de gases o de aguas negras, puesto que los insumos que se requieren para el funcionamiento de la planta son sólidos y los desperdicios sólidos generados por la actividad misma, tienen destinado un uso diferente a ser desechados. Las zonas aledañas a la fábrica no son zonas aptas o habilitadas para un hábitat poblacional por lo que la actividad externa derivada del funcionamiento de la planta no tendrá repercusión o afectación a personas de ningún tipo, tomando en cuenta además que la actividad que se puede considerar como externa no es otra que la entrada o salida de vehículos a las zonas de cargue o descargue dispuestas en las instalaciones de la fábrica.

La posible generación de residuos o desechos contemplados dentro del estudio técnico y el plan de producción se componen de:

- La cascara del aguacate: a raíz del despulpe y pelado de la fruta.
- La pepa del aguacate: a raíz del despulpe y pelado de la fruta.
- Los empaques y envolturas de químicos, conservantes y sabores adicionados: se hará el desecho de estos a través de la selección de su material correspondiente y programado dentro de los días de recolección de basura en el sector.
- Agua.
- Residuos habituales de oficina y encerres del mismo tipo.

La cascara del aguacate será vendida a la Universidad de Los Llanos para ser utilizada como abono para sus cultivos o el uso que ellos por bien consideren dar y la pepa de aguacate será utilizada para incentivar el cultivo del mismo en la región a través de la devolución de las mismas a los proveedores del proyecto través de sus intermediarios.

Los empaques, desechos de oficina y demás desperdicios, serán clasificados de acuerdo a su composición, separados en bolsas que identifiquen claramente su contenido de acuerdo a las disposiciones de BioAgrícola y serán desechadas de acuerdo a las fechas de recolección programadas por el sector en el cual quedaría ubicada la fábrica.

El agua será desechada a través de las tuberías y cañerías tal cual y como lo disponga la empresa de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Villavicencio, puesto que el uso industrial de este recurso es para mezclar y usar dentro del mismo producto, no es del lavado o adición de otros agentes que hagan a la misma perder su pureza, dicho esto, el agua tampoco supone un riesgo mayor de impacto al ambiente tal cual como lo haría un local comercial así que no genera un reto ni un gasto adicional dentro de lo presupuestado.

El impacto ambiental de un proyecto de este tipo y de todo tipo de proyectos tienen marcos o métodos dentro de los cuales hay parámetros para medir de manera más eficaz los impactos derivados de sus respectivas actividades, pero no aplican aún a este modelo de negocio puesto que se carece de muchísima información necesaria para el desarrollo de métodos de evaluación de impacto ambiental, por tal razón se ha hecho un análisis de la información que se tiene y de cuál sería el manejo ambiental que inicialmente se podría dar a la fábrica y acción de la empresa.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

Mediante todos los estudios realizados del proyecto, de mercados, técnico, financiero, económico, social y ambiental, se puede determinar una viabilidad real del proyecto, para su ejecución y puesta en marcha. También se puede deducir que es el primer proyecto de creación de empresa productora y comercializadora de salsa a base de pulpa de aguacate en el departamento del Meta y de la región de la Orinoquia, lo que genera un alto grado de impacto innovador, puesto va a realizar el proceso de tecnificación de una fruta en un alto grado de crecimiento de cultivo y cosecha a nivel nacional, y se deja de ser solo productor a convertirse en un departamento industrializado y comercializador, que mediante un valor agregado de conservación, desarrolla industria a nivel local, potencializando los recursos propios de la región.

Adicional a esto, el proyecto se ha presentado en dos convocatorias del fondo emprender, siendo ganador de estas convocatorias, pero no se ha podido llegar a la siguiente etapa que es la asignación de recursos, pero que de igual medida se ha logrado trabajar en la investigación de desarrollos de prototipos y con pruebas pilotos de comercialización del producto, obteniendo unos resultados bastantes interesantes y que son la base para seguir realizando estudios previos de aceptación del producto.

Es importante resaltar que se debe trabajar en conjunto con los productores de aguacate del departamento, siendo el eje central del proyecto, ya que no existe una agremiación departamental que establezca parámetros de producción y comercialización de la fruta, ni los capacite en procesos de tecnificación para desarrollar mejores procesos de cultivo

mejorando notablemente la productividad de la fruta, siendo bastante importante e imprescindible para el proyecto.

## 9. Bibliografía

Anónimo, 2015, Características de la Industria de Alimentos, recuperado de [http://www.upb.edu.co/portal/page?\\_pageid=1134,51621996&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Anónimo, 2015, Características de la Industria de Alimentos, recuperado de [http://www.upb.edu.co/portal/page?\\_pageid=1134,51621996&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Anónimo, 2015, Características de la Industria de Alimentos, recuperado de [http://www.upb.edu.co/portal/page?\\_pageid=1134,51621996&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Anónimo, 2015, Lluvia de hamburguesas, Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Anónimo, 2015, Lluvia de hamburguesas, Recuperado de  
<http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Anónimo, 2015, Características de la Industria de Alimentos, recuperado de  
[http://www.upb.edu.co/portal/page?\\_pageid=1134,51621996&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Anónimo, 2015, Características de la Industria de Alimentos, recuperado de  
[http://www.upb.edu.co/portal/page?\\_pageid=1134,51621996&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Anónimo, 2015, El negocio gastronómico está en su punto, recuperado de  
<http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>

Anónimo, 2005, Recuperado de  
<http://www.verarboles.com/Aguacate/aguacate.html>

Anónimo, 2015, El negocio gastronómico está en su punto, recuperado de  
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2009/edicion-34/informe-especial-comida-rapida.htm>

(Anónimo, 2015), Lluvia de hamburguesas, Recuperado de,  
<http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

(Anónimo, 2015), Lluvia de hamburguesas, Recuperado de,  
<http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Anónimo 2015, Abecé de la Ley de Formalización y Generación de Empleo ‘Ley de Primer Empleo’, recuperado de

<http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html>

Anónimo 2015, recuperado de

<http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo/a-aspectos-generales.html>

Anónimo 2015, recuperado de

<http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo/b-beneficios-para-nuevas-pequenas-empresas-y-para-aquellas-que-se-formalicen.html>

Anónimo 2014, Restaurantes y cafeterías venden 2,5 billones de pesos, recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/cifras-ventas-cafaterias-y-restaurantes>

Anónimo, 2014, inclusión de la mujer en el mercado laboral colombiano: ¿Qué lo permitió?

Recuperado de, <http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?p=5898>

Anónimo 2013, Fruco, segunda en el portafolio de Unilever, recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/salsa-tomate-fruco-segunda-el-portafolio-unilever>

Anónimo, 2012, Recuperado de,

[https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72%3Agenerales&catid=37%3Afunciones&Itemid=70](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=72%3Agenerales&catid=37%3Afunciones&Itemid=70)

Anónimo 2008, recuperado de,

[http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)

Anónimo 2007, ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS, recuperado de,

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/fcompetitivas.htm>

Aldemar Solano, 2009, Juancamole, entre las mejores del país, Recuperado de,  
<http://www.eldiario.com.co/antecedentes/15-9-2009/juancamole-entre-las-mejores-del-pais-090914.html>

Arturo K. (2015), El modelo de las cinco fuerzas de Porter, Recuperado de  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204580/Actividad\\_7\\_leccion\\_evaluativa\\_2/segunda%20unidad/20\\_entrada\\_de\\_competidores\\_potenciales.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204580/Actividad_7_leccion_evaluativa_2/segunda%20unidad/20_entrada_de_competidores_potenciales.html)

Arturo K. 2009, El modelo de las cinco fuerzas de Porter, recuperado de  
<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

ARQ. MA. Teresa Sarquis y Elena Parada 2009, recuperado de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mgc/parada\\_c\\_me/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mgc/parada_c_me/capitulo2.pdf)

Del libro: «Marketing», Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.

Édgar Alfonso Aroca Campo, 2015, Está buena la competencia de los restaurantes en Villavicencio, recuperado de  
[http://www.noticiasdevillavicencio.com/index.php?id=20&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=9311&cHash=a5ddff2d7f727b256518d06e1672a795](http://www.noticiasdevillavicencio.com/index.php?id=20&tx_ttnews%5Btt_news%5D=9311&cHash=a5ddff2d7f727b256518d06e1672a795)

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA 2015, Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, recuperado de  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf>

Francisco Javier Aguilar Sandoval 2013, Estrategias de Distribución - Plaza en el Marketing Mixx, recuperado de  
<http://mercantilizate.blogspot.com/2013/07/estrategias-de-distribucion-plaza-en-el.html>

Gabriel Forero Oliveros, 2014, Conozca los 10 productos con mayor crecimiento en el mercado nacional, Recuperado de

[http://www.larepublica.co/conozca-los-10-productos-con-mayor-crecimiento-en-el-mercado-nacional\\_144246](http://www.larepublica.co/conozca-los-10-productos-con-mayor-crecimiento-en-el-mercado-nacional_144246)

Gabriel Forero Oliveros, 2014, Conozca los 10 productos con mayor crecimiento en el mercado nacional, recuperado de [http://www.larepublica.co/conozca-los-10-productos-con-mayor-crecimiento-en-el-mercado-nacional\\_144246](http://www.larepublica.co/conozca-los-10-productos-con-mayor-crecimiento-en-el-mercado-nacional_144246)

Ivan Thompson 2007, Estrategias de Precios, recuperado de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Ivan Thompson 2007, Estrategias de Precios, recuperado de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Juan Carlos Aguilar Joyas, 2004, Lección 21. Rivalidad entre los competidores actuales, Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204580/Actividad\\_7\\_leccion\\_evaluativa\\_2/segunda%20unidad/leccin\\_21\\_rivalidad\\_entre\\_los\\_competidores\\_actuales.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204580/Actividad_7_leccion_evaluativa_2/segunda%20unidad/leccin_21_rivalidad_entre_los_competidores_actuales.html)

Javier Ferre, 2009, Las Cinco Fuerzas de Porter, Recuperado de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

Michel E. Porter (2008), Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Recuperado de, [https://www.academia.edu/5151135/Las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas.\\_Michael\\_Porter](https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter)

Michel E. Porter (2008), Fuerzas Competitivas, Recuperado de, <http://www.apuntesfacultad.com/fuerzas-competitivas-michael-porter.html>

Michael E. Porter (2011), Las seis barreras de entrada de Porter, Recuperado de, <http://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

MsC. I.F. Henry Zúñiga Palma 2009, ELABOREMOS UN ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL, recuperad de [http://comunidad.udistrital.edu.co/hzuniga/files/2012/06/elaboremos\\_un\\_estudio\\_de\\_impacto\\_ambiental.pdf](http://comunidad.udistrital.edu.co/hzuniga/files/2012/06/elaboremos_un_estudio_de_impacto_ambiental.pdf)

NULLVALUE, 1999, EL META LE APUESTA AL AGUACATE recuperado de, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-902380>

Piedrago, 2012, Recuperado de, <http://piedragro.blogspot.com/p/cultivo-del-aguacate.html>

Rolando lozano Garzon, 2015, Las cadenas de restaurantes que más venden en el país Crepes & Waffles lidera el grupo con los mayores ingresos, Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/cadenas-de-comidas-rapida-en-colombia/15925855>

Raghavendra, P. Como aplicar las cinco fuerzas de Porter en un modelo de negocios. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/aplicar-cinco-fuerzas-porter-modelo-negocios-como\\_121081](http://www.ehowenespanol.com/aplicar-cinco-fuerzas-porter-modelo-negocios-como_121081)

Revista Portafolio, Negocios. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/mercado-comidas-rapidas>

Receta salsas (2013). Historia de las salsas. Recuperado de <http://www.recetasalsas.com/HistoriaSalsas/HistoriaSalsas.html>.

Rodríguez, M. & Lamas, A. (2011). El consumo de comida rápida. Recuperado de <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>.

Smart Export (2009). Estudio de mercado: Ketchup y demás salsas de tomate. Recuperado

de [http://www.smartexport.com/es/Ketchup\\_y\\_demas\\_salsas\\_de\\_tomate.210320.html](http://www.smartexport.com/es/Ketchup_y_demas_salsas_de_tomate.210320.html).

Taconacho 2013, Recuperado de <http://www.taconacho.com/empresa>

Tapia, B. (2013). Industria de la pasta de tomate. Recuperado de <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/11024.pdf>, junio del 2013.

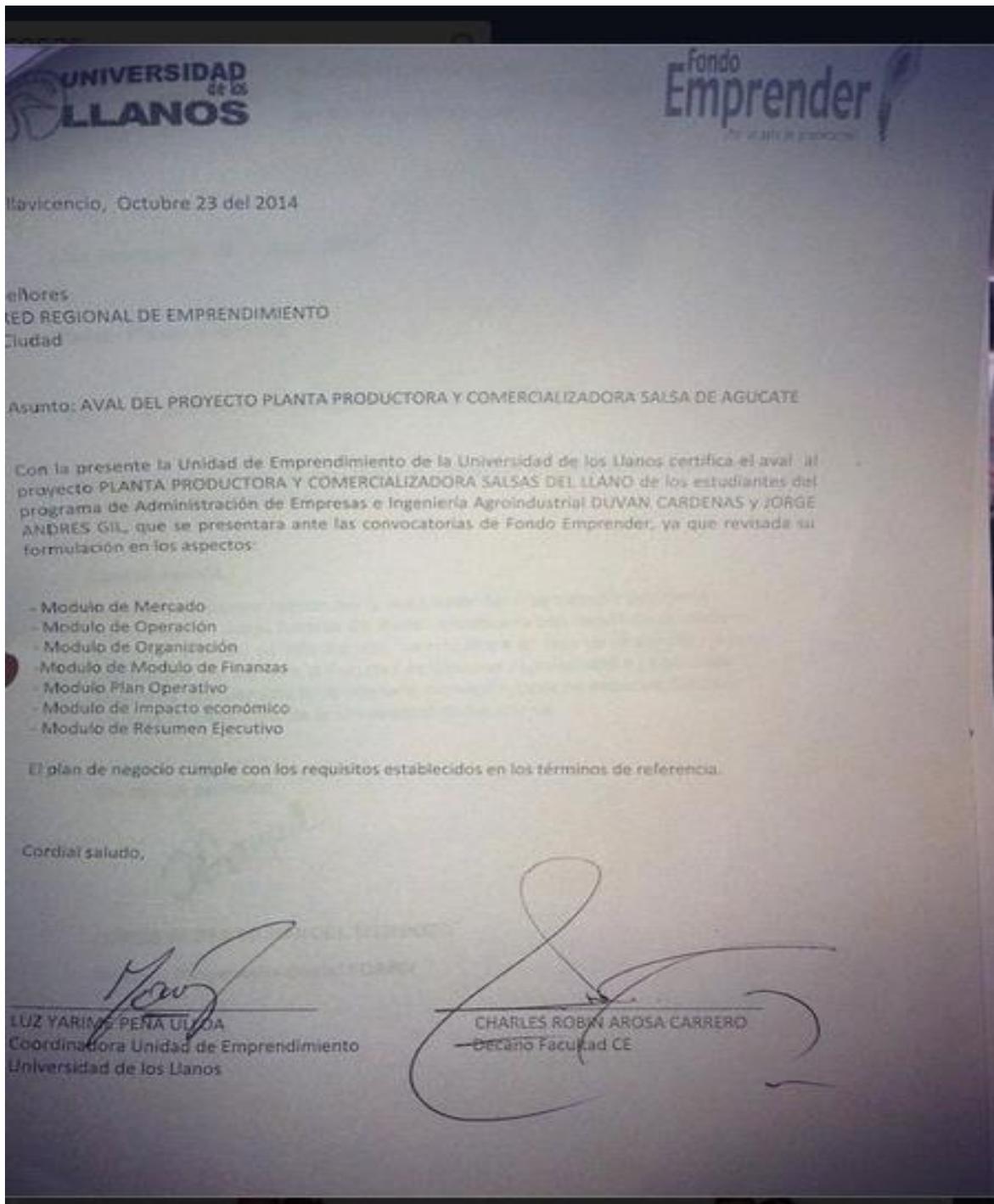
Tesis de Investigadores (2013). Tesis de investigación. Recuperado de 2014 de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/tipos-de-investigacion.html>.

Universidad Pontificia Bolivariana (2014). Características de la industria de alimentos.  
Recuperado de [http://www.upb.edu.co/portal/page?\\_pageid=1134,51621996&\\_dad=portal&\\_schema=P](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,51621996&_dad=portal&_schema=P)  
ORTAL.

Web y empresas (2014). Teoría de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de <http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>.

## 10. Anexos

## 10.1 Aval red de emprendimiento



10.2 Resultados consolidados, red de emprendimiento.



**UNIVERSIDAD  
DE LOS  
LLANOS**

**RESULTADOS CONSOLIDADOS**



**Fondo  
Emprender**  
Por el Bien del Emprendedor

Nombre de la empresa	Tipo	Calificación	DECISION	Comentarios
PLANTA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO		4/1		

FIRMA:

Representante de la universidad

CHARLES ROBIN AROSA CARRERO



LIDER DE EMPRENDIMIENTO:

VICTOR JUAN VILLAMILAR



MEMBROS DEL COMITÉ REGIONAL:

NOMBRE:  
REPRESENTANTE:  
FIRMA:

*Suzdalupe Botanicor*  
Gobernación del Negro  
*Cayma B. de UY*

NOMBRE:  
REPRESENTANTE:  
FIRMA:

*MARY ELIZABETH PARRAJO B*  
CAROLINA DE CALDERON DE  
*JYP*

NOMBRE:  
REPRESENTANTE:  
FIRMA:

*Don Carlos Santiago Gallo*  
*CEPEM*

NOMBRE:  
REPRESENTANTE:  
FIRMA:

*Eloa Beatrice Diaz R*  
Parques del Meta  
*EPR*

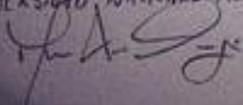
NOMBRE:  
REPRESENTANTE:  
FIRMA:

*JAIME E ROSA D*  
SQUA  
*JER*

NOMBRE:  
REPRESENTANTE:  
FIRMA:

*AIDA Yuse Rojas.*  
Universidad Cooperativa de Colombia  
*J-R*

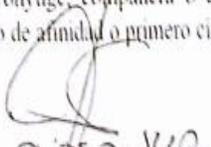
*Marco Antonio Aquiblo*  
 UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  


## 10.3 Certificación de formación.

ANEXO 1						
FORMATO ÚNICO – CERTIFICADO DE FORMACIÓN						
<u>(Universidad de los LLanos - UNILLANOS)</u>						
Código y Nombre del Plan de Negocios: <u>54259-productora y comercializadora salsas del llano</u>						Fecha: 09 de Marzo de 2015
Nombre del emprendedor	Cedula de Ciudadanía	Nombre de la Carrera, Programa o Curso	Intensidad del Curso: Horas o Semestres Cursados	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación de Materias o de Etapa Lectiva	Fecha de Graduación
giordan duvan cardenas florez	1122131858	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	10	7/6/2010		

Yo, Victor Julio Villamizar Rodriguez, Subdirector de Universidad de los LLanos - UNILLANOS, certifico que cada miembro del plan de negocios cumple con todos los requisitos establecidos en el reglamento interno vigente del Fondo Emprender.

Certifico además que, ninguno de los miembros del equipo de trabajo inscritos en el plan de negocio anteriormente relacionado por la Unidad de Emprendimiento de: Universidad de los LLanos - UNILLANOS tiene vínculos con Directores Regionales, Subdirectores de Centro, asesores y/o instructores de emprendimiento y empresarismo de esta Unidad de Emprendimiento, como cónyuge, compañera o compañero permanente o vínculos de parentesco hasta el segundo grado de consaguinidad, segundo de afinidad o primero civil.

Firma   
A. 350. J418

Página 1

## 10.4 Cartas de intención de compra



Nit.: 900.661.592-9

**CARTA DE INTENCIÓN  
PROYECTO PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA  
SALSAS DEL LLANO.**

*La presente CARTA DE INTENCIÓN tiene como fin formalizar el interés de RESTAURANTE LA MESA COJA S.A.S, en participar del proyecto PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.*

*La empresa participara activamente en la ejecución del mismo en las actividades que le competen como aliado comercial, en tema relacionado de compra de Salsa de Aguacate de 500 GR, ya que considera de carácter importante incluirla en su portafolio de productos, como acompañamiento tipo aderezo, ya que actualmente no existe ninguna empresa que nos ofrezca este producto.*

*Esta compra se regirá bajo las siguientes condiciones:*

- *Calidad del producto, que cumpla con todas las condiciones de ley.*
- *Precio de compra que oscila de \$7.000 a \$8.000 presentación de 500 gr.*
- *Pago inmediato a la entrega del producto.*

*La presente carta de intención se firma a los 15 días del mes de octubre.*



**NESTOR ALFONSO ALEMÁN OSPINA**  
Propietario

Calle 40 No. 32 – 45 Barrio Centro  
Celular: 310 576 31 96

[nesalalos@yahoo.es](mailto:nesalalos@yahoo.es)

[www.restaurantelamesacoja.com](http://www.restaurantelamesacoja.com)



COMIRAPIDAS  
FABRI

NIT: 17.330.659

## CARTA DE INTENCIÓN

### PROYECTO PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.

La presente CARTA DE INTENCIÓN tiene como fin formalizar el interés de COMIRAPIDAS FABRI, en participar del proyecto PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.

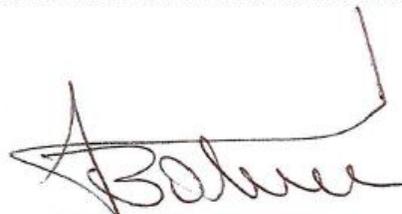
La empresa participara activamente en la ejecución del mismo en las actividades que le competen como aliado comercial, en tema relacionado de compra de SALSA DE AGUACATE DE 500 GR, ya que considera de carácter importante incluirla en su portafolio de productos, como acompañamiento tipo aderezo, ya que actualmente no existe ninguna empresa que nos ofrezca este producto.

Esta compra se registrá bajo las siguientes condiciones:

- Calidad del producto, que cumpla con todas las condiciones de ley.
- Precio de compra que oscila de \$7.000 a \$8.000 presentación de 500 gr.
- Pago inmediato a la entrega del producto.

La presente carta de intención se firma a los 20 días del mes de octubre.

Cordialmente;

  
FERNANDO BOLIVAR  
PROPIETARIO 17330659/cw

DIR: CLL 36 NO 40-08 BARZAL

TEL: 3123931704



**GRUPO EMPRESARIAL SUPERPRIMAVERAL S.A.S.**

Nit. 900.552.461 - 5

Carrera 17 N. 15 - 26 Barrio Centro

Teléfono: 656 1802 - 656 9982

[superprimaveral@hotmail.com](mailto:superprimaveral@hotmail.com)

Acacias - Meta, Noviembre 05 de 2.014.

**ASUNTO: CARTA DE INTENCIÓN PROYECTO PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.**

La presente **CARTA DE INTENCIÓN** tiene como fin formalizar el interés de **GRUPO EMPRESARIAL SUPERPRIMAVERAL S.A.S. - CAFETERIA PRIMAVERAL**, en participar del proyecto **PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO**.

La empresa participara activamente en la ejecución del mismo en las actividades que le competen como aliado comercial, en tema relacionado de compra de **SALSA DE AGUACATE DE 500 GRS**, ya que considera de carácter importante incluirla en su portafolio de productos, como acompañamiento tipo aderezo, ya que actualmente no existe ninguna empresa que nos ofrezca este producto.

Esta compra se registrá bajo las siguientes condiciones:

- Calidad del producto, que cumpla con todas las condiciones de ley.
- Precio de compra que oscila de \$7.000 a \$8.000 presentación de 500 gr.
- Pago inmediato a la entrega del producto.

La presente carta de intención se firma a los 22 días del mes de octubre de 2.014.

**EDGAR RAMIRO MORENO M.**  
C.C 19.264.305 Bogotá



# SEÑORA COCINA

**NIT: 30.023.343-3**

## CARTA DE INTENCIÓN PROYECTO PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.

La presente CARTA DE INTENCIÓN tiene como fin formalizar el interés de RESTAURANTE SEÑORA COCINA, en participar del proyecto PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.

La empresa participara activamente en la ejecución del mismo en las actividades que le competen como aliado comercial, en tema relacionado de compra de SALSA DE AGUACATE DE 500 GR, ya que considera de carácter importante incluirla en su portafolio de productos, como acompañamiento tipo aderezo, ya que actualmente no existe ninguna empresa que nos ofrezca este producto.

Esta compra se regirá bajo las siguientes condiciones:

- Calidad del producto, que cumpla con todas las condiciones de ley.
- Precio de compra que oscila de \$7.000 a \$8.000 presentación de 500 gr.
- Pago inmediato a la entrega del producto.

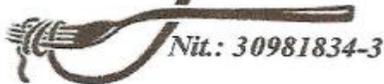
La presente carta de intención se firma a los 15 días del mes de octubre.

  
**CRISTIAN ORTEGA**  
**ADMINISTRADOR**

CRA 41 N° 26C-97  
7 DE AGOSTO  
TEL: 3208006863

*Heladería y Restaurante*

**La gomela**



**CARTA DE INTENCIÓN  
PROYECTO PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS  
DEL LLANO.**

La presente **CARTA DE INTENCIÓN** tiene como fin formalizar el interés de **HELADERIA Y RESTAURANTE LA GOMELA**, en participar del proyecto **PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO**.

La empresa participara activamente en la ejecución del mismo en las actividades que le competen como aliado comercial, en tema relacionado de compra de **SALSA DE AGUACATE DE 500 GR**, ya que considera de carácter importante incluirla en su portafolio de productos, como acompañamiento tipo aderezo, ya que actualmente no existe ninguna empresa que nos ofrezca este producto.

Esta compra se registrá bajo las siguientes condiciones:

- Calidad del producto, que cumpla con todas las condiciones de ley.
- Precio de compra que oscila de \$7.000 a \$8.000 presentación de 500 gr.
- Pago inmediato a la entrega del producto.

La presente carta de intención se firma a los 31 días del mes de Octubre del año 2014.

  
**MARIA AURORA NOVOA**  
Gerente

*Carrera 29 no. 34 – 17 Barrio san isidro  
Celular: 311 531 17 33  
Villavicencio - Meta*



NIT: 173.342.256-0

## CARTA DE INTENCIÓN

### PROYECTO PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.

La presente CARTA DE INTENCIÓN tiene como fin formalizar el interés de ASADERO Y RESTAURANTE EL VIEJO MANGO JR, en participar del proyecto PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.

La empresa participara activamente en la ejecución del mismo en las actividades que le competen como aliado comercial, en tema relacionado de compra de SALSA DE AGUACATE DE 500 GR, ya que considera de carácter importante incluirla en su portafolio de productos, como acompañamiento tipo aderezo, ya que actualmente no existe ninguna empresa que nos ofrezca este producto.

Esta compra se registrá bajo las siguientes condiciones:

- Calidad del producto, que cumpla con todas las condiciones de ley.
- Precio de compra que oscila de \$7.000 a \$8.000 presentación de 500 gr.
- Pago inmediato a la entrega del producto.

La presente carta de intención se firma a los 15 días del mes de octubre.

Cordialmente;

  
 MIGUEL ANTONIO LADINO PARRA  
 GERENTE

CRA 28 NO 37D-02 VILLAJULIA TE: 6713642-3132475049

# Frutería Y Cafetería Fusión Café y Fruta



Nit.: 23755468-7

## **CARTA DE INTENCIÓN PROYECTO PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO.**

La presente **CARTA DE INTENCIÓN** tiene como fin formalizar el interés de **FRUTERIA Y CAFETERIA FUSION CAFÉ Y FRUTA**, en participar del proyecto **PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA SALSAS DEL LLANO**.

La empresa participara activamente en la ejecución del mismo en las actividades que le competen como aliado comercial, en tema relacionado de compra de **SALSA DE AGUACATE DE 500 GR**, ya que considera de carácter importante incluirla en su portafolio de productos, como acompañamiento tipo aderezo, ya que actualmente no existe ninguna empresa que nos ofrezca este producto.

Esta compra se registrá bajo las siguientes condiciones:

- Calidad del producto, que cumpla con todas las condiciones de ley.
- Precio de compra que oscila de \$7.000 a \$8.000 presentación de 500 gr.
- Pago inmediato a la entrega del producto.

La presente carta de intención se firma a los 04 días del mes de Noviembre del año 2014.

  
**YESENIA MARIA RAMIREZ RODRIGUEZ**  
Propietaria

Carrera 32 No. 39 – 36 Centro  
Celular: 321 334 2771  
Villavicencio - Meta